

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Senja Tuominen

Opinnäytetyö
Elokuu 2012
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

SENJA TUOMINEN:
Työhyvinvoinnin johtaminen

Opinnäytetyö 65 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Elokuu 2012

Työntekijöiden työhyvinvointi luo hyvän pohjan työyhteisön tuloksellisuudelle ja toimivuudelle. Jatkuvat uudistukset ja muutokset työelämässä asettavat suuria haasteita työhyvinvoinnille ja sen johtamiselle. Uudessa tilanteessa ei enää riitä pelkästään fyysisen työkyvyn edistäminen vaan sen rinnalle ovat nousseet erityisesti henkiseen kuormittavuuteen liittyvät tekijät. Tutkimusten mukaan esimies voi vaikuttaa olennaisesti henkilöstön työhyvinvointiin esimerkiksi työilmapiiriin ja oman johtamisen kautta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Manpower Group Solutions (MGS). Tutkimuksen tavoitteena oli luoda työhyvinvointisuunnitelma toimeksiantajayritykselle. Sen pohjaksi olin tehnyt selvityksen jonka pääongelmana oli selvittää, miten MGS:n esimiehet kokevat voivansa vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin johtamisen avulla. Selvityksessä selvitin myös mikä on johtamisen merkitys työhyvinvoinnille yrityksessä, miten johtaminen toimii yrityksessä ja mihin osa-alueisiin johdon on erityisesti keskityttävä parantaakseen työhyvinvointia yrityksessä.

Kysymyksessä oli kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa aineiston keruu tapahtui teemahaastatteluilla. Haastatteluista ilmeni, että esimiehet ja alaiset pitivät johtamista erittäin tärkeänä työhyvinvoinnin tekijänä. Esimiehet kokivat voivansa vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin luomalla avoin työilmapiiri, kannustamalla ja antamalla palautetta tehdystä työstä. Avoin vuorovaikutus, tasa-arvoinen kohtelu ja työn realistinen tavoitteiden määrittely koettiin tärkeiksi tekijöiksi.

Tutkimuksessa selvisi, että johtaminen yrityksessä toimii pääsääntöisesti hyvin, mutta kehitettävää toki löytyi. Yrityksessä on erilaisia esimiehiä, joista osa ovat selvästi enemmän asiajohtajia ja osa henkilöstöjohtajia. Tuloksien perusteella tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi ilmenivät palautteen anto, yhteisten pelisääntöjen luominen ja henkilöstöltä saadun palautteen tehokkaampi hyödyntäminen. Tämän lisäksi kehitettävää olisi lähestymistavoissa, henkilöstön motivoinnissa sekä selkeämmässä tiedottamisessa.

Asiasanat: työyhteisö, työhyvinvointi, johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

SENJA TUOMINEN:
Management of well-being

Bachelor's thesis 65 pages, appendices 4 pages
August 2012

Employees' occupational well-being creates a solid foundation for profitability and functionality in a work community. Continuous reformation and change in working life present great challenges for occupational well-being and related leadership activities. In this new situation, simply advancing the physical work ability is insufficient; in particular, factors related to the mental workload have also come into play. Research shows that superiors can significantly affect their personnel's occupational well-being by, for example, improving the workplace atmosphere and their own leadership skills.

This thesis was commissioned by Manpower Group Solutions (MGS). The primary research question was to clarify how MGS superiors perceive their chances of affecting the personnel's occupational well-being through their leadership skills. As secondary research questions the following were used: the significance of leadership in occupational well-being within the company; how the leadership functions within the company; and which specific areas should the management concentrate on to promote well-being in the company.

The work involved a qualitative case study where thematic interviews were conducted to collect data. The interviews showed that both superiors and subordinates regarded leadership skills as a key factor in occupational well-being. Superiors felt they were able to influence the personnel's occupational well-being by creating an open work atmosphere, by encouragement, and by supplying feedback on completed work tasks. Open interaction, equal treatment, and setting realistic work goals were perceived as key factors.

The study indicated that in general, leadership in the company functions well, but naturally there is room for development. The company has different kinds of superiors; some are clearly more fact-based in their leadership role, while others lean more towards personnel-level leadership. Based on the results, the following were targeted as the most crucial areas in need of development: giving feedback, creating common practices, and tapping more fully into personnel input. In addition, the way the personnel is approached, motivating the personnel, and more explicit means of informing the personnel were named to have room for improvement.

Key words: well-being at work, management, work community

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	MANPOWER GROUP SOLUTIONS	8
2.1	Call Center-työn ominaispiirteitä.....	8
2.1.1	Kaksivuorotyö	9
2.1.2	Työolosuhteet	9
2.1.3	Palkkaus	10
3	TYÖHYVINVOINTI	12
3.1	Työhyvinvointi ja työyhteisö.....	13
3.1.1	Työhyvinvointi työyhteisössä	14
3.1.2	Hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö	15
3.1.3	Puutteellisen työhyvinvoinnin syitä ja seurauksia.....	17
3.2	Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	18
3.2.1	Strateginen hyvinvointisuunnitelma	20
3.2.2	Hyvinvointiohjelman toteutuminen, seuranta ja mittaaminen	21
4	JOHDON KEINOJA EDISTÄÄ TYÖHYVINVOINTIA	23
4.1	Työyhteisön työhyvinvointia tukeva johtaminen	23
4.1.1	Yrityksen perustehtävä johtamisen lähtökohtana.....	24
4.1.2	Avoimen vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa.....	26
4.1.3	Palautteen annon merkitys työhyvinvoinnille	26
4.1.4	Kehityskeskustelu johtamisen työkaluna	28
4.1.5	Työilmapiiri ja johtaminen.....	29
5	TYÖHYVINVOINTI MANPOWER GROUP SOLUTIONS:SSA	30
5.1	Selvityksen eteneminen.....	30
5.1.1	Menetelmät.....	31
5.1.2	Haastateltavat ja haastattelujen toteuttaminen	32
5.1.3	Aineiston analysointi ja tutkimuksen arviointi	34
5.2	Esimiesten ja alaisten näkemyksiä työhyvinvoinnista ja johtamisesta	35
5.2.1	Työhyvinvointi organisaatiossa.....	35
5.2.2	Johtaminen yrityksessä	38
5.2.3	Johtaminen työhyvinvoinnin edistämisessä	43
5.3	Ehdotuksia MGS:n johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.....	46
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
6.1	Tutkimuksen luotettavuuden ja oman työn arviointi	57
6.2	Jatkotutkimusideoita	59
	LÄHTEET.....	60

LIITTEET.....	62
Liite 1. Teemahaastattelujen runko esimiehille	64
Liite 2. Teemahaastattelujen runko alaisille	64

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut entisestään viime aikoina ja saavuttanut erittäin tärkeän aseman työelämässä. Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, uudistuksia ja tuottovaatimukset kasvavat samalla aikaisempaa enemmän. Muutoksien myötä syntyy myös epävarmuutta ja paineita työntekijöille. Tämä on osasy, miksi yritykset ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota henkilöstön työhyvinvointiin. Yrityksien haaste henkilöstön työhyvinvoinnin takaamisessa on tärkeässä asemassa nyt, kun markkinoiden epävarmuus ja äkilliset muutokset ovat aiheuttaneet lyhytaikaisten työsuhteiden lisääntymistä, ylitöiden kasvua ja henkilöstön määrän vähenemistä. Samalla kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy ja työhyvinvoinnista on tullut yrityksille yhä huomattavampi kilpailutekijä. (Rauramo 2004, 13.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Manpower Group Solutions. Yritys toimii maailmanlaajuisen Manpower - konsernin alla. Manpower Group Solutions tuottaa yrityksille niiden ulkoistamia palveluita, esimerkiksi kiinteistö-, testaus- ja Contact Center – palveluja. Yritys on perustettu vuonna 1991, ja se työllistää noin 2000 henkilöä Pohjoismaissa. Kaikkiaan MGS:llä on reilusti yli 100 asiakasyritystä. MGS:n työntekijöistä hyvin suuri osa työskentelee fyysisesti asiakasyritysten tiloissa, vaikka työnantajana toimii MGS.

Tässä opinnäytetyössä tutkin Jyväskylässä sijaitsevaa Contact Centeriä. Tällä hetkellä Contact Centerissä työskentelee noin 350 työntekijää. Työntekijöiden projektit ja toimeksiantaja vaihtelevat hyvin paljon. Osa työntekijöistä on koulutettu tekemään useita projekteja, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin asiakkaiden tarpeisiin. Jyväskylässä toimiva Contact Center tarjoaa yrityksille mm. seuraavia palveluratkaisuja: asiakaspalveluratkaisut (asiakaspalvelu, tekninen asiakaspalvelu, 24/7 –päivystyspalvelu, tilausmyynti ja ajanvarauspalvelut), myyntipalveluratkaisut (liidihankinta, puhelinmyynti, asiakassuhdehoitopuhelut ja winback) ja Backoffice (tilausten käsittely, osto- ja myyntireskontran hoito, maksuliikennevalvonta ja laskujen käsittely).

Opinnäytetyön aihe tuli yrityksen sisältä. Työhyvinvointiin ei aikaisemmin ole kokonaisvaltaisesti panostettu, ja toimenpiteet ovat osoittautuneet tehottomiksi. Tästä syystä yrityksen sisälle muodostettiin tammikuussa 2011 työhyvinvoinnin toimikunta, jonka

tarkoituksena on edistää työhyvinvointia. Toimikunnan toimesta helmikuussa henkilöstölle tehtiin kysely työhyvinvoinnista . Kyselyssä selvisi, että henkilöstö ei ole tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen. Henkilöstö koki, että tämänhetkiset työhyvinvointitoimenpiteet ovat riittämättömät ja käsittävät lähinnä vuosittain järjestettävät pikkujoulut ja kesäjuhlat. Kyselyjen pohjalta ilmeni tarve työhyvinvointisuunnitelmalle.

Opinnäytetyö on tarkoitettu erityisesti yrityksen johdolle lisäämään tietoa työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin merkityksestä ja esimiesten mahdollisuudesta vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Johtaminen on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin elementeistä ja sen laiminlyöminen voi aiheuttaa suuria ongelmia koko yritykselle. Yritys ei voi täysillä menestyä, jos henkilöstö voi pahoin ja työhyvinvointi on puutteellisella tasolla. Johdon on tärkeä tiedostaa, miten se omalla toiminnalla voi vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja mihin osa-alueisiin on erityisesti kiinnitettävä huomiota.

2 MANPOWER GROUP SOLUTIONS

Johdannossa kerroin, että Manpower Group Solutions on kansainvälinen yritys ja toimii monessa eri maassa. Tässä kehittämistyössä keskityn pelkästään MGS:n Jyväskylän toimipisteeseen. Jyväskylän toimipisteessä työskentelee kokonaisuudessaan noin 350 työntekijää, ja se on Suomen suurin MGS:n toimipiste. Suurin osa työntekijöistä työskentelee teleoperaattoripalveluiden parissa. Vaihtuvuus on toimipisteessä suuri, ja sairauspoissaolot ovat jatkuvasti lisääntyneet. Ymmärtääkseen paremmin Call Centerin eli yhteyskeskusten toimintaa on tiedettävä alan yleiset ominaispiirteet.

2.1 Call Center-työn ominaispiirteitä

Call Center (yhteyskeskus) -toiminta on nopeasti yleistynyt Suomessa. Call Center tarjoaa yrityksille monipuolisia palveluita, joiden tarkoituksena voi olla hoitaa esimerkiksi asiakaspalvelu, myynti tai vaikka kokonaisvaltainen asiakashoito yrityksen puolesta. Alalla ikäjakauma on hyvin suuri, ja alalta löytyy niin miehiä kuin naisiakin. Työnkuva voi vaihdella hyvinkin paljon riippuen asiakkaan tarpeesta ja yrityksen tarjoamista palveluista. Itse työntekijä pystyy harvoin vaikuttamaan työnkuvaan ja joutuu sopeutumaan hyvinkin nopeasti vaihtuviin työtehtäviin. Työtehtävät eivät ole aina mieluisia, ja työntekijät voivat turhautua joko liian helppoihin tai haastaviin työtehtäviin.

Edellä jo mainitsin, että työtehtävät vaihtelevat joskus todella tiheään tahtiin. Tästä aiheutuu se, että työntekijän on omaksuttava hyvin lyhyessä ajassa uusia asioita ja perehdytyksen taso voi olla hyvinkin olematon. Henkilöstön näkökulmasta katsottuna työn sisältöjen hallinta vaikeutuu, kun uusia palveluita tulee tiheään tahtiin ja samalla koko työn sisältö saattaa niiden myötä muuttua olennaisesti. Yleensä uusista palveluista järjestetään hyvin lyhyitä palaverieita, koska suuremmille koulutuksille on vaikea järjestää aikaa, koska työntekijöiden määrä on optimoitu hyvin tarkasti kysynnän mukaan. (Pyöriä 2012, 74.)

2.1.1 Kaksivuorotyö

Yhteyskeskuksissa työtä tehdään yleensä kahdessa vuorossa, ja tietyissä projekteissa työ voi olla enemmän iltapainotteista. Vuorotyö on monelle haastava asia ja se ei sovi kaikille. Työntekijällä voi olla myös perhe, harrastukset ja opiskelu jotka asettavat haasteita työn ja muun elämän sovittamisessa. Näin ollen poikkeaviin työaikoihin liittyy sosiaalisia stressitekijöitä, joilla on suuri mahdollisuus saada elimistö stressitilaan. (Hakola ym. 2007, 25-26.) Stressitilassa työ tuntuu huomattavasti raskaammalta, mielekkyys työstä häviää ja sairaslomat yleistyvät.

Useissa tutkimuksissa on ilmennyt, että työajat vaikuttavat ihmisen jaksamiseen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Työajoilla on suuri merkitys unen määrälle ja laadulle, mikä heijastuu suoraan työhyvinvointiin. Yleensä ihminen ei pysty nopeasti sopeutumaan vaihteleviin uni-valverytmin muutoksiin. Tämän johdosta työntekijällä helposti esiintyy voimakas väsymys hereillä ollessa ja taas vastaavasti nukahtamisvaikeuksia öisin. Kyseisiä oireita on todettu esiintyvän lähes kaikilla vuorotyöntekijöillä. (Hakola ym. 2007, 24-26.)

On todettu, että työaikojen ajoittumisella on myös vaikutus ihmisen psyykkiseen toimintakykyyn. Esimerkiksi tapaturma-alttius lisääntyy etenkin aikaisin aamulla, jos valppaus heikkenee univajeen vuoksi. Vuorotyöstä aiheutuva väsymys myös heikentää toimintakykyä työmatkoilla. Tutkimuksien perusteella on todettu, että vuorotyö vaikuttaa terveyteen, mm. unihäiriöiden, sydän-ja verisuonisairauksien muodossa. (Hakola ym. 2007, 25-26.)

2.1.2 Työolosuhteet

Työolosuhteet on yksi haasteellinen tekijä Call Center- alalla. Yleensä työtä tehdään avokonttorissa, jossa melun taso on hyvin korkea. Keskittyminen saattaa ajoittain olla erittäin vaikeata ja oman työn tekeminen vaikeutuu. Virheitä sattuu paljon herkemmin ja työpaineet lisääntyvät. Työrauha on erittäin tärkeä, jotta työnteko olisi mahdollisimman tehokasta ja laadukasta. Työrauhan puute aiheuttaa helposti stressitilanteita, jotka heikentävät olennaisesti jaksamista ja näin huonontavat työhyvinvointia. On hyvä muistaa, miten paljon työolosuhteisiin vaikuttaa työympäristö kokonaisuudessa.

Työympäristö käsittää teknisen ja fyysisen ympäristön, toiminnallisen työympäristön ja lisäksi sosiaalisen ja psyykkisen työympäristön. Hyvä työympäristö on silloin, kun se on turvallinen, tarkoituksenmukainen, viihtyisä ja terveellinen. Hyvässä työympäristössä on kaikki puitteet sille, että työntekijä voi tehdä oman työnsä täysipainoisesti ja laadukkaasti. Tämän lisäksi työtilojen, työvälineiden ja työpisteiden on oltava kunnossa. Tämä aiheuttaa haasteita avokonttorissa. Yleensä Call Centerissä ei ole omia työpisteitä vaan työpisteet voivat vaihtua päivittäin. Kun henkilöstöä on paljon, siisteyden ja järjestyksen ylläpitäminen myös vaikeutuu. On tärkeä ylläpitää siisteys ja järjestys jo pelkästään työturvallisuuden takia. (Rauramo 2008, 101.) Muita seikkoja, joihin yleensä liian vähän kiinnitetään huomiota, ovat mm. valaistus, lämpötila, ilmastointi ja melu.

Jotta työntekijät voisivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti, on työnantajan kannalta tärkeiden rakenteiden ja resurssien oltava kunnossa. Edellä mainituilla tarkoitetaan sitä, että yksilön työkuormitus on sopivan kokoinen, töiden järjestely on selkeä, tavoitteet ja viestintä ajan tasalla. Ennen kaikkea työhyvinvointia edistävät tarkoituksenmukaiset työvälineet ja turvallinen työympäristö. (Kaivola & Launila 2007, 136-136.) Laki asettaa myös tietyt perusvelvoitteet työnantajalle. Vuonna 2003 astui voimaan työturvallisuuslaki 738/2002, joka sisältää velvoitteita, joiden on tarkoitus parantaa työntekijöiden työoloja, yrittää ennaltaehkäistä työtapaturmia ja varmistaa minimipuitteet työolosuhteille. Laki sisältää myös huolehtimisvelvoitteen, jonka mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan henkilöstönsä terveydestä ja turvallisuudesta työssä.

2.1.3 Palkkaus

Palkkaus on ehkä Call Centereiden aloilla ”kuumimpia aiheita”. Yleensä työntekijöiden palkka koostuu tuntipalkasta ja sen lisäksi maksettavasta provisiosusta. Tuntipalkka on yleensä hyvin pieni ja näin olleen provision osuus palkasta on suuri. Provisiopalkkauksessa on paljon hyviä puolia silloin, kun se on realistinen ja selkeä. Käytännössä se toteutuu harvoin. Yleensä asetetaan paljon ehtoja, mihin työntekijä itse omalla toiminnallaan ei pysty vaikuttamaan, taikka asetetaan liian korkeita tavoitteita, joihin on mahdollonta päästä. Myös palkkausjärjestelmien jatkuva uudistaminen aiheuttaa tyytymättömyyttä ja epätietoisuutta henkilöstön keskuudessa. Yhteyskeskuksissa palkkausjärjestelmä voi muuttua saman vuoden aikana useita kertoja, ja tieto siitä voi tulla takautuvasti.

ti. Yhden syyn henkilöstön vaihtuvuuteen arvellaan myös johtuvan palkkajärjestelmän toimimattomuudesta.

On useita näkemyksiä palkan merkityksestä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Jos tarkastellaan asiaa Mashlowin tarveteorian kautta, niin palkka nähdään alemman asteen tarpeiden tyydyttämisen välineenä. Sen mukaan palkan merkitys perustuu lähinnä mahdollisuuteen tyydyttää muita tarpeita. Toisaalta useissa tutkimuksissa on todettu, että toimiva palkkausjärjestelmä motivoi henkilöstöä ja sitouttaa henkilöstöä tavoitteisiin. Palkkaukseen tyytymättömät henkilöt voivat myös olennaisesti vaikeuttaa erilaisia muutoshankkeita. Esimerkiksi työn motivaatio- ja rikastamisohjelmat voivat olla turhia ja jopa mahdottomia järjestää silloin, kun henkilöstö ei ole tyytyväinen palkkaukseen. (Ruohotie 1990, 37-41.)

On tärkeä, että yrityksessä on käytössä kannustava palkitsemisjärjestelmä. Työntekijöitä on mahdollista palkita tuloksellisesta työstä, hyvistä suorituksista, osaamisen kehittämisestä taikka koko organisaation menestyksestä. Kannustava palkitsemisjärjestelmä luo positiivisen ilmapiirin, kannustaa työntekijöitä kohti asetettuja tavoitteita ja antaa työntekijälle mahdollisuuden näyttää taitojaan ja saada oikeudenmukaisen korvauksen työstä. Usein yritykset unohtavat sen, että oikeudenmukainen palkitseminen ei ole kustannus vaan sijoitus. (Rauramo 2008, 154-155.) Sanoisin, että johdon yksi suurimmista haasteista on oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän luominen. Yhteenvetona voisin todeta, että palkka ei ehkä suoranaisesti vaikuta työhyvinvointiin, mutta palkkauksen epäoikeudenmukaisuus ja epäonnistuminen vaikuttaa olennaisesti työmotivaatioon ja sitä kautta henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

3 TYÖHYVINVOINTI

Hyvinvoinnilla voi tarkoittaa monia asioita, ja se on arkikielessä hyvin yleisesti käytetty sana. Sillä voidaan esimerkiksi tarkoittaa omaa hyvinvointia, läheisten hyvinvointia tai työhyvinvointia. Tästä laajuudesta johtuen hyvinvointi-käsitteelle on hyvin vaikea antaa yksiselitteistä määritelmää. Hyvinvointi ei koostu pelkästään yhdestä tekijästä vaan se koostuu useista eri tekijöistä, sekä mitattavista asioista että yksilökohtaisista arvostuksista ja tuntemuksista. Mitattavia osatekijöitä ovat yleensä elinolot, terveys ja toimeentulo. Taas yksilöllisiä osatekijöitä ovat itsensä toteuttaminen, sosiaaliset suhteet ja onnellisuus. (Naukari 2003, 62)

Edellä jo mainitsin, miten vaikea hyvinvointi-käsitettä on määritellä, siitä huolimatta useat tutkijat ovat pyrkineet tekemään edes jonkinlaiset määritelmät. Esimerkiksi Pursiainen (1995,29) määrittelee hyvinvointia näin:

”Kukaan ei voi tarvita hyvinvointia. Yksilöllä on kaikenlaisia tarpeita. Jos hän kykenee tyydyttämään suurin piirtein kaikki tarpeensa kohtuullisessa määrin, hän voi hyvin. Hyvinvointi on sitä, että saa mitä tarvitsee. Se ei ole itsessään tarve. Kukaan ei tarvitse hyvinvointia, vaan kaikenlaista, minkä saaminen on hyvinvointia.”

Naukarin määritelmän mukaan hyvinvointi on yksi tärkeistä ja tavoitelluimmista asioista yksilölle ja myös yhteisölle. (Naukari 2003, 62.) Erik Allardt taas lähestyy hyvinvointikäsitettä Mashlow`n tarvehierarkiateorian kautta. Hänen mukaansa hyvinvointi on sellainen tila, jossa henkilöllä on mahdollisuus tyydyttää kaikki tärkeät tarpeensa. Hän pitää tärkeänä, että hyvinvointi on määriteltävä sekä subjektiivisten että objektiivisten kokemusten ja arvostusten kautta. Tämän lisäksi Allard toteaa, että hyvinvointi määritellään usein puuttuvan tarpeentyydytyksen avulla. Silloin joudutaan tarkastelemaan myös niitä olosuhteita, jolloin henkilö voi huonosti eli pahoinvointia.

(Allard 1976, 21-50.)

3.1 Työhyvinvointi ja työyhteisö

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin hyvinvointia yleensä, siitä saa hyvän pohjan työhyvinvoinnin käsitteelle. Työhyvinvointi on myös hyvin laaja käsite ja sillä voidaan ymmärtää erilaisia asioita. Yleensä työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa yleisesti työyhteisön turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn liittyviä asioita. Kun asiaa lähdetään ajattelemaan laajemmin, työhyvinvointiin kuuluu työsuojelu ja työturvallisuus, työtyytyväisyys, ergonomia, työpaikan viihtyvyys ja työterveyshuollon palvelut. (Ojala 2003, 59; Ojala & Ahonen 2003, 22.) Jos asiaa lähdetään tutkimaan psykologisesta näkökulmasta, voidaan todeta, että työhyvinvointi on ytimeltään tunneperäinen asia. Tuntemme ennen työpäivän alkua joko positiivisia tai negatiivisia tunteita, riippuen siitä saammeko tehdä hyvää vai huonoa työtä. (Luukkala 2011, 32.) Työterveyslaitos on määrittänyt työhyvinvointi käsitteen seuraavasti: *”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.”*

(<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>)

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen työhyvinvointia työntekijän, työn ja työnantajan näkökulmasta. Tästä näkökulmasta katsottuna voidaan todeta, että työhyvinvointi rakentuu kolmesta erittäin tärkeästä elementistä: sosiaalinen tuki, vaatimukset ja osaaminen. Osaamista voidaan sanoa työhyvinvoinnin ytimeksi. Osaaminen tuo työntekijälle hallinnan tunteen, mikä taas luo rentoutta työntekoon ja jaksamista. Vaatimukset eivät aina vastaa osaamista, ja tilanne voi olla myös päinvastainen. On erittäin tärkeä, että osaaminen ja vaatimukset ovat balanssissa. Sosiaalinen tuki taas auttaa meitä siinä tilanteessa, kun työ aiheuttaa meille stressiä, esim. työn määrä voi lisääntyä, projekti pitää saada kiireellä valmiiksi, taikka yrityksessä tapahtuu muutoksia, jotka kuormittavat enemmän. Kyseisissä tilanteissa laajasta sosiaalisesta tuesta on erittäin paljon apua. Erityisesti omalta esimieheltä saatu tuki on merkittävä ja se edistää työssä jaksamista. (Luukkala 2011, 31-32.)

Työyhteisöllä puolestaan tarkoitetaan yleensä ihmisten ns. muodostumayhteenliittymää, jossa on yhteinen tavoite, esimies, voimavarat, työn ja vallan jako ja yhteiset toimintatavat. Esimerkiksi työyhteisö voi olla työryhmä tai osasto. Åbergin (2006, 50) määritelmä työyhteisöstä on seuraava:

”Organisaatio eli työyhteisö on ihmisryhmä, joka järjestelmällisesti pyrkii tiettyihin tavoitteisiin käytössään olevia voimavaroja eli resursseja säätelemällä.”

Työyhteisöksi voidaan myös määritellä henkilöt, jotka tekevät työtä yhdessä saman päämäärän saavuttamiseksi tai saman perustehtävän toteuttamiseksi. Molemmissa määritelmässä ilmenee sama lähtökohta, joka on se, että työyhteisön henkilöillä on yhteinen tavoite, jonka toteuttaakseen he omalla työpanoksellaan ja voimavarojaan yhdistämällä pyrkivät. (Leppänen 2002, 36.)

3.1.1 Työhyvinvointi työyhteisössä

Nykyajan organisaatiossa työhyvinvointi liittyy entistä enemmän ei-konkreettisiin asioihin, kuten yhteisöllisyyteen, yhteistyöhön, osaamiseen, motivaatioon ja ilmapiiriin. Terveystieteen merkitystä ei pidä missään nimessä unohtaa, koska hyvä fyysinen ja psyykkinen kunto vaikuttaa merkittävästi ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan ja antaa henkilöstölle paremman perustan suoriutua työelämän muuttuvista vaatimuksista. (Ojala & Ahonen 2003, 22; Parviainen & Tuominen 2005, 119.) Työhyvinvointia on hyvin useasti määritelty tasapainotilanteeksi työn vaatimusten ja ihmisen fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten voimavarojen välillä (Kaarlela, Kuuskorpi & Keskinen 2001, 34-35).

Työhyvinvointi on ennen kaikkea työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että joka ikisellä työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus olla mukana onnistumassa, osallistumassa ja kokemassa työn iloa. (Ojala & Ahonen 2003, 19) Ojalan ja Ahosen (2003, 19-21) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat hyvin keskeisesti työpaikan ilmapiiri, työn vaatimustaso sekä henkilökohtaisten ja yhteisten tavoitteiden selkeys. Taas toisaalta Kärkkäinen (2002) toteaa, että tieto-organisaatiossa työhyvinvointitoimenpiteillä taataan, että henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet tehdä taloudellista tulosta (Kärkkäinen 2002, 24).

3.1.2 Hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö

Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että työyhteisöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin ylläpidossa ja edistämisessä (Vesterinen 2006, 53). Työyhteisö, jossa ihmiset voivat hyvin, on usean tekijän summa. Työyhteisö joka voi hyvin pystyy tuottamaan luovia ratkaisuja ja paremmin selviytymään muutoksien tuomista ristiriidoista ja ongelmista. Ominaisia piirteitä toimivalle ja terveelle työyhteisölle ovat terveelliset ja turvalliset työolosuhteet, osallistuminen päätöksentekoon ja itsensä kehittämiseen, mahdollisuus käyttää luovuutta, arvostuksen saaminen sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu (ks. Kuvio 1). Tämän lisäksi olisi tärkeä työyhteisössä, että ilmapiiri olisi avoin ja kannustava, esimiehen ja työtovereiden tuki kaikkien saatavilla ja palautteen antaminen ja saaminen mahdollisimman helppoa ja säännöllistä. On tärkeä, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työlle asetettuihin tavoitteisiin ja tuloksiin. Ei pidä myöskään unohtaa työn oikeaa mitoitusta suhteessa osaamiseen, aikaan ja henkilöstön määrään. (Vesterinen 2006, 41.)

TERVEEN TYÖYHTEISÖN TUNNUSMERKKEJÄ

Rakenteet ja prosessit ovat kunnossa

- >> Strategia ja arvot tukevat hyvinvointia.
- >> Pelisäännöt ovat selkeät.
- >> Muutoksessa tiedottaminen ja henkilöstöstä huolehtiminen korostuvat.
- >> Palkitseminen on oikeudenmukaista ja kannustavaa.

Johtaja on esimerkki

- >> Esimies on esikuva ja innostuneen ilmapiirin luoja.
- >> Esimies arvostaa tiimensä jäseniä.
- >> Esimies rakentaa luottamusta.
- >> Erilaisuus koetaan voimavaraksi.
- >> Toimitaan eettisesti ja ekologisesti.

Vuorovaikutus toimii kaikkiin suuntiin

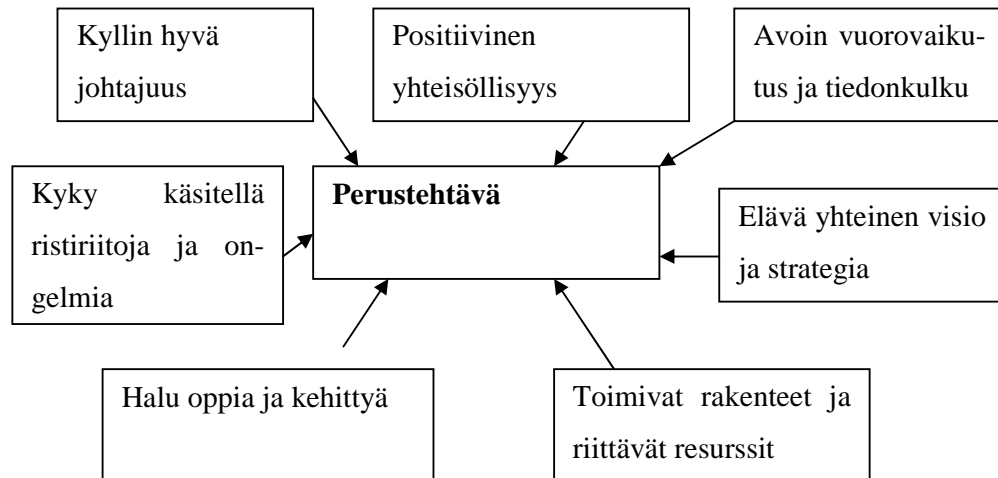
- >> Jokaisen vastuulla on tehdä ehdotuksia johdolle ja toteuttaa parannusideat.
- >> Keskustellaan yhdessä ja pannaan suunnitelmat käytäntöön.
- >> Henkilöstö osallistuu arvojen ja tavoitteiden määrittelemiseen.
- >> Jokainen on valmis kantamaan kekoon hyvinvoinnin korsia. Avainsanoja ovat aktiivisuus ja työn ilo.

Työympäristö on turvallinen

- >> Työn ja työympäristön riskit hallitaan.
- >> Henkilöstön terveydestä ja työkyvystä huolehditaan.
- >> Yhteistyö johdon ja työterveyshuollon välillä on aktiivinen.

KUVIO 1. Terveen työyhteisön tunnusmerkkejä (Jade & Häkkinen 2010, 327-328)

Kaivolan ja Launilan mukaan perustehtävä on yrityksen olemassa olon tarkoitus. Heidän mukaansa työhönsä tyytyväisten ihmisten työyhteisö rakentuu perustehtävän ympärille (ks. kuvio 2). Perustehtävä on se, minkä vuoksi tullaan töihin. Hyvinvoivassa yhteisössä toiminta on hyvin pitkälti perustehtävän mukaista, yhteisön jäsenet tietävät oman paikkansa ja osaavat toimia sen vaatimalla tavalla. Positiivisella yhteisöllisyydellä tarkoitetaan sitä, että yhteisössä on hyvä henki ja työntekijät tuntevat yhteenkuuluvuutta ja luottamusta. (Kaivola & Launila 2007, 135.)



KUVIO 2. Toimivan työyhteisön elementit. (Kaivola & Launila 2007, 134)

3.1.3 Puutteellisen työhyvinvoinnin syitä ja seurauksia

Työympäristö on muuttunut radikaalisesti 20 vuoden aikana. Tämänhetkinen työympäristömme on todella kiireinen, erittäin tietopainotteinen ja asettaa paljon haasteita työntekijöille. Lokakuussa 2000 tehdyssä YK:n kansainvälisen työjärjestön, ILO:n, työpaikkojen henkistä terveyttä selvittäneessä tutkimuksessa selvisi, että yli 50% Suomen työntekijöistä kärsii jonkinlaisista stressioireista, kuten masentuneisuus, haluttomuus, fyysinen kipu, unihäiriöt ja sosiaalinen vetäytyminen. Usealle tietenkin oireet ovat ohimeneviä mutta tutkimuksen mukaan yli 7% työntekijöistä kärsii vakavasta loppuun palamisesta mikä pahimmassa tapauksessa johtaa työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. (Koivisto 2001, 24-27.) Samaa toteaa myös Suomalaista työkuultuuria tutkinut professori Siltala (2004). Siltala kritisoi tänapäiväistä vallitsevaa työkuultuuria voimakkaasti. Hänen mukaansa työpahoinvointi, työuupumus ja masennusoireet johtuvat viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana tapahtuneesta työelämän olennaisesta huonontumisesta. Suurin osa työntekijöistä sanoo, että työkuormitus on liian suuri ja aiheuttaa liiallista stressiä. (Julkinen ym. 2006, 95.)

Syitä puutteelliseen työhyvinvointiin on useita. Suomi on kiireisen työtahdin maa. Tämä voidaan nähdä positiivisena asiana, mutta varjopuolena ovat sitten työkuormitukseen liittyvät ongelmat, univaje, alkoholin liiallinen käyttö, liikkumattomuus ja tupakointi.

Jatkuva tehostaminen, henkilöstön vähentäminen ja muuttuva taloudellinen tilanne ovat olleet vallalla jo monta vuotta. Nämä aiheuttavat henkilöstölle työsuhteeseen ja toimentuloon liittyvää turvattomuutta. Työntekijöiltä vaaditaan hyvää stressin sietokykyä, jatkuvaa venymistä ja hyvän tuloksen tekemistä. Vaikka työntekijä suoriutuisi kaikista vaatimuksista, silti on pelko tulla irtisanotuksi. Se altistaa uupumukselle ja työpahoinvoinnille. (Rauramo 2008, 9-10.)

Työhyvinvoinnin puutteellisuus syntyy myös sellaisista ongelmista kuin työyhteisön ilmapiiri- ja johtamisongelmista, huonosta tiedonkulusta, kiusaamisesta, häirinnästä ja syrjinnästä. Edellä mainitut ongelmat ovat erittäin vakavat, ja jos niihin ei ajoissa puututa, seuraukset ovat tuhoisat työyhteisön ja yrityksen kannalta. Yrityksen on tärkeä olla selvillä työhyvinvoinnin nykytilanteesta sekä tehtävä toimenpiteitä puutteiden korjaamiseksi. Ei riitä, että tiedostetaan työhyvinvoinnin tärkeys, vaan se on säännöllisesti mitattava ja tehtävä konkreettisia toimenpiteitä sen edistämiseksi. Seuraavassa kappaleessa käsittelemme tarkemmin keinoja työhyvinvoinnin mittaamiseksi.

3.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Erilaisten mittareiden käyttö on hyvin tärkeä monessa toiminnassa, työhyvinvointi ei ole poikkeus. Tuloksien aikaan saaminen edellyttää mittaamista. Työhyvinvointia on mahdollista mitata hyvin erilaisilla mittareilla. Tietyillä mittareilla on mahdollista mitata joitakin yksittäisiä työhyvinvointiin liittyviä ilmiöitä, kun taas toisilla voidaan mitata isompia kokonaisuuksia. On tärkeä, että työhyvinvoinnin mittaamisesta muodostuu käytäntö, eikä joskus satunnaisesti toteutuva kokeilu. Kun mittaus suoritetaan tasaisin väliajoin, samalla mittarilla saadaan selville nykytilanne ja kehittymisen suunta. (Ojala & Ahonene 2003, 162-164.)

Ehkä yksinkertaisimmillaan työhyvinvointia voidaan mitata seuraamalla ja tarkastelemalla henkilöstön vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja. Mikäli havaitaan, että vaihtuvuus on suurta ja sairauspoissaoloja paljon, voidaan todeta, että työyhteisössä ei ole kaikki kunnossa. Isompia kokonaisuuksia mittaavia mittareita ovat yleensä kyselyt. Kyselyiden avulla voidaan esimerkiksi selvittää työntekijöiden näkemyksiä työilmapiiristä, työtyytyväisyydestä ja esimiestyöstä.

Työhyvinvointi koostuu sekä henkisestä että fyysisestä hyvinvoinnista. Fyysistä puolta on huomattavasti helpompi mitata kuin henkistä puolta. Yksiselitteisiä ja selkeitä henkisen hyvinvoinnin mittareita ei oikeastaan ole yrityksissä käytössä, lukuun ottamatta ilmapiirikyselyitä. Useiden tutkimusten mukaan tärkeät henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat erityisesti työn mielekkyys, työn jatkuvuus, lähin esimies, stressin määrä, ilmapiiri ja henkinen turvallisuus. Edellä mainittuja asioita pitäisi erityisesti mitata. (Vesterinen 2006, 156-157.)

Yksi esimerkki työhyvinvoinnin mittaristosta on Kuviossa 3. Kyseisessä taulukossa on esitetty Terveyslaitoksen (TTL) työkykymalliin perustuva työhyvinvoinnin mittari.

Tekijä	Edistämistapa	Mittaus- ja seurantatapa
Terveys	Ennalta ehkäisevä työterveushuolto Kuntoutus Elämäntapavalmennus	Työkykyindeksi Sairauspoissaolot Hyvinvointikyselyt
Työympäristö	Työturvallisuusriskien hallinta Ergonomiset toimet Työhygieeniset toimet	Riskianalyysit Sairauspoissaolot Tapaturmatilastot
Työyhteisö	Johtamisen kehittäminen Tiimityöskentely Työn organisointi	Työilmapiirimittaus Kehityskeskustelut Vaihtuvuus, lähtöhaastattelut
Työyhteisö	Rekrytointi ja perehdyttäminen Koulutus Työkierto	Tulokysely/- tyytyväisyyskysely Koulutuskulut Toimessaoloaika

KUVIO 3. Työterveyslaitoksen työkykymalliin perustuva työhyvinvoinnin mittaristo. (Seuri & Suominen 2010, 193.)

3.2.1 Strateginen hyvinvointisuunnitelma

Panostaminen työhyvinvointiin on yritykselle keskeinen strateginen valinta. Tämän takia olisi luotava strateginen työhyvinvointisuunnitelma, jota noudattamalla yritys pääsisi tavoitteeseen. Strategisella hyvinvointisuunnitelmalla tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa on tarkkaan määritetty tavoitteet, toiminnot ja mittarit yrityksen vision ja strategian näkökulmasta. Strateginen hyvinvointisuunnitelma kertoo, miten työntekijöiden hyvinvointia edistävä toiminta näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. (Leskinen & Hult 2010, 81-84.)

Ennen strategisen hyvinvointisuunnitelman laatimista on tärkeä olla perillä nykytilanteesta. Tämän takia on ensin tehtävä nykytila-analyysi. Nykytila-analyysin avulla yritys voi selvittää ne kohdat, joihin on erityisesti kiinnitettävä huomiota, ja kriittiset kohdat, joihin on puututtava heti. Voidaan sanoa, että hyvinvoinnista tulee strategista siinä vaiheessa, kun sillä edistetään ja tuetaan yrityksen tavoitteita ja liiketoimintaa. Hyvinvointitoimenpiteillä yritykset voivat tavoitella hyvinkin erilaisia asioita. Esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentäminen on useamman yrityksen tavoitteena. (Leskinen & Hult 2010, 81-86.) Karjalaisessa toukokuussa 2012 ilmestyneessä artikkelissa todetaan, että sairauspoissaolot maksavat yrityksille kymmeniä miljardeja. Työterveyslaitoksen ja Excenta Oy:n teettämän tutkimuksen mukaan huono työhyvinvointi maksaa suomalaisille yrityksille noin 20-30 miljardia euroa per vuosi. Työterveyslaitoksen professori Guy Ahonen toteaa, että työhyvinvointiongelmiin ei puututa tarpeeksi ajoissa, koska työnantajat eivät ymmärrä huonovoivan työntekijän kalleutta. (Gustafsson 29.5.2012, 9.)

Sairauspoissaolojen lisäksi yritykset haluavat parantaa työtyytyväisyyttä ja -ilmapiiriä, työergonomiaa, ja ennen kaikkea halutaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, koska siitä aiheutuu yritykselle erittäin isot kustannukset. Mietittäessä hyvinvointitoimenpiteitä on muistettava sekä yrityksen että työntekijän erilaiset näkökulmat ja tavoitteet. Työntekijän näkökulmalla yleensä tavoitellaan hyvinvointia, toimintakykyä ja osaamista. Taas yrityksen näkökulmalla tavoitellaan ennen kaikkea vetovoimaisuutta ja ohjautuvuutta. Kun edellä mainitut tekijät yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi, saadaan hyvä lopputulos aikaan. (Leskinen & Hult 2010, 87.)

Tavoitteiden asettelu on hyvinvointisuunnitelman kannalta erittäin tärkeä. Nykytila-analyysi antaa jo sinänsä suuntaa sille, mitä työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä olisi hyvä lisätä ja millä osa-alueilla on asiat jo hyvällä mallilla. Riippuen yrityksen koosta olisi hyvä yrittää ottaa mahdollisimman hyvin huomioon työntekijöiden erilaisuus. Kaikki me olemme henkilökohtaisilta ominaisuuksilta erilaisia ja tarpeet voivat vaihdella suuresti. Tavoitteiden tarkennuksessa hyvä työkalu on SWOT-analyysi (Streights, Weakneses, Opportunities, Threats). Analyysi on Albert Humphreyn tekemä nelikenttämenetelmä, jota käytetään esimerkiksi strategian laatimisessa ja ongelmien tunnistamisessa. SWOT-analyysissa selviää vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Lopputuloksena tulee runko, josta selviää mitä kullekin asialle pitäisi tehdä. (Leskinen & Hult 2010, 92-94.)

Tavoitteiden ollessa selvillä päästään laatimaan strateginen työhyvinvointisuunnitelma. Strateginen työhyvinvointisuunnitelma on nähtävä aina kokonaisuutena, jossa on tarkkaan määritetty tavoitteet, toiminnot ja mittarit organisaation strategiasta käsin. Hyvinvointisuunnitelma kertoo myös sen, miten työntekijöiden hyvinvoinnin mahdollistava toiminta näkyy yrityksen arjessa. Suunnitelma ei saa jäädä pelkästään puhumisen tasolle, vaan sille on määritettävä aikataulu, toimenpiteet vastuineen ja budjetti. Esimiesten ja johdon rooli pitäisi myös tarkkaan määrittää jo suunnitelman alkuvaiheessa. Tärkeä on myös tiedottaa säännöllisin väliajoin työntekijälle työhyvinvointisuunnitelmasta ja sen vaiheista. (Leskinen & Hult 2010, 96-97.)

3.2.2 Hyvinvointiohjelman toteutuminen, seuranta ja mittaaminen

On tärkeä, että hyvinvointiohjelma ei ole kertaluonteinen asia, vaan sitä tehdään pitkälle ajalle. Jos hyvinvointiohjelma nähdään vain kertaluonteisena kampanjana, niin tuskin päästään toivottuun tulokseen. Strateginen hyvinvointiohjelma on toimintamalli, joka on läsnä yrityksen arjessa, tukien yrityksen ja sen työntekijöiden onnistumista. On huomattava se, että hyvinvointiohjelma ottaa huomioon kaikki tärkeät osa-alueet. Nämä osa-alueet ovat fyysinen hyvinvointi, henkinen hyvinvointi, työssä onnistuminen, ravitsemus, lepo ja palautuminen. Edellä mainittujen lisäksi hyvinvointiohjelmassa on sekä ryhmä- että yksilötason toimenpiteitä. Päävastuu hyvinvointiohjelman toteuttamisesta on johdolla, mutta aloituksen jälkeen vastuu itsensä kehittämisestä ja oman hyvinvoinnin johtamisesta on kullakin työntekijällä itsellään. (Leskinen & Hult 2010, 97-98.)

Hyvin suunniteltu työhyvinvointisuunnitelma ei takaa onnistumista. Tilanne voi muuttua, ongelmakohdat voivat muuttua ja toimenpiteet voivat osoittautua tehottomiksi. Tämän takia hyvinvointisuunnitelmaa on seurattava ja mitattava säännöllisesti. Mittaamisessa on huomioitava se, että jotkut työhyvinvoinnin kehittämisen tuloksista ovat selvästi havaittavissa useiden kuukausien tai vuosienkin päästä, kun taas osa voi näkyä välittömästi. Tämän takia mittareiden valinnassa on oltava tarkka, mittareita voi olla kerrallaan useampia käytössä, ja on tehtävä selkeä suunnitelma, miten ja milloin seuranta tapahtuu. Tietoa hyvinvointisuunnitelman toimivuudesta voi myös kerätä erilaisilla kyselyillä, palavereissa ja esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. (Leskinen & Hult 2010, 98-100.)

4 JOHDON KEINOJA EDISTÄÄ TYÖHYVINVOINTIA

Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite, ja sitä voi ymmärtää monella tavalla, ja se koostuu lukuisista tekijöistä. Ei ole yhtä elementtiä, mikä takaisi sen, että työpaikan työhyvinvointi olisi hyvällä tasolla. Työhyvinvointia edistävää toimintaa ei useiden määritelmien mukaan nähdä perinteisestä toiminnasta erillisenä toimintana vaan pikemminkin olennaisena osana henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. (Vesterinen 2006, 30.) Yhtenä erittäin tärkeänä elementtinä pidetään kuitenkin johtajuutta. Johtajuuden merkitystä ei voi ylikorostaa, koska se on olennainen elementti työssä jaksamiseen, viihtymiseen ja ennen kaikkea työhyvinvoinnin kannalta. Tässä luvussa paneudutaan johtajuuden merkitykseen ja keinoihin, mitkä edistävät työhyvinvointia työyhteisössä.

4.1 Työyhteisön työhyvinvointia tukeva johtaminen

Useissa tutkimuksissa johtajuus nousee olennaiseksi osaksi työyhteisön hyvinvointia. Esimiestyö vaikuttaa suoraan henkilöstön motivaatioon, yhteistyömahdollisuuksiin sekä sitoutuneisuuteen ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointiin. (Nakari 2003, 190.) Hyvän johtajan määritelmiä on useita ja piirteitä lukuisia. Johtaja joka osoittaa luottamusta ja kunnioitusta alaisiaan kohtaan, sekä antaa heille palautetta, edistää näin omalla toiminnalla olennaisesti alaisten työhyvinvointia. Päinvastoin huonolle johtajuudelle on hyvin tyypillistä työntekijöiden jatkuva painostaminen, kontrollointi, huono kommunikatio ja puutteellinen palautteen ja tuen anto. Edellä mainitut piirteet ovat haitaksi koko työyhteisölle ja huonontavat työhyvinvointia. (Van Dierendonck, Boril, Haynes & Stride 2004, 168 – 174.) Huono ja heikko johtaminen vie pohjan työhyvinvoinnilta. Kuviossa 4 on tarkemmin esitelty, mitä hyötyä on hyvästä johtamisesta. Motivaation puuttuessa työntekijät eivät sitoudu tavoitteisiin, osaaminen ei kehity ja työnteko tuntuu raskaalta ja stressaavalta.

Mitä johtaminen sitten on? Ennen kaikkea johtaminen on ohjaamista, seuranta, vaatimista ja palautteenantoa. Johtamiseen kuuluu myös innostamista, analysointia, suunnittelua, kehittämistä, päätöksentekoa ja delegointia. Eikä pidä unohtaa tasavertaista kohtelua ja avointa vuorovaikutusta alaisten kanssa. Vaikka työhyvinvoinnin tukeminen ja

edistäminen kuuluu kaikille työyhteisössä, loppupelissä se on esimiesten ja ylimmän johdon vastuulla. (Rauramo 2008, 144-145.)

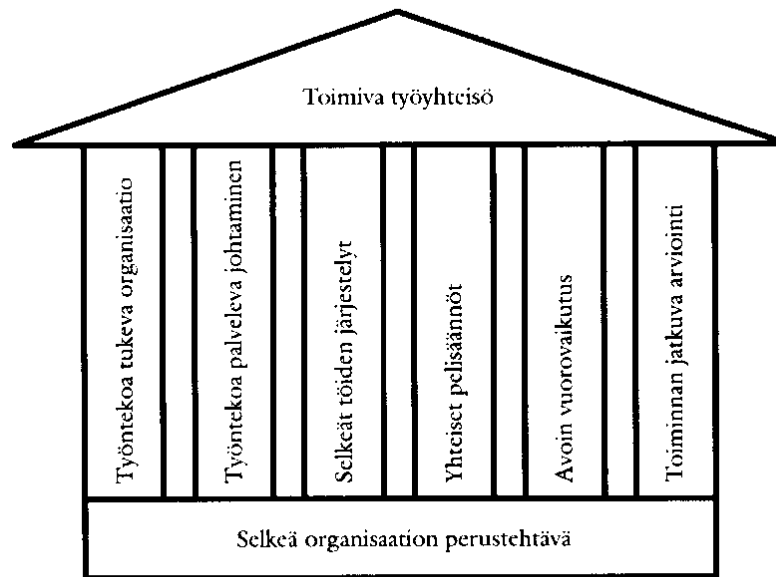
Johdettaville yksilöinä	Esimiehille	Ryhmälle ja Organisaatiolle
Paremmat esimiestyöntekijäsuhteet	Paremmat suhteet työntekijöiden kesken	Vähemmän valituksia, kaunaa ja riitoja
Itseluottamus kasvaa	Vahvuuksien ja heikkouksien ymmärrys lisääntyy	Kommunikaatio paranee ja sitoutuminen organisaatioon vahvistuu
Työtyytyväisyys ja tekemisen draivi lisääntyvät	Innostus kasvaa ja muutostarinta vähenee sekä johdettavien ohjaaminen helpottuu	Tuottavuus ja tehokkuus lisääntyvät
Eteneminen uralla mahdollistuu	Ryhmä tekee laadukasta jälkeä	Yritys tekee tulosta
Kokemus kuulumisesta ryhmään vahvistuu	Vuorovaikutustaidot parantuvat	Yhdessätekemisen kulttuuri laajenee
Yksilöllisyys ja ainutlaatuisuus korostuvat	Oppiminen ja kypsyminen ihmisenä mahdollistuvat	Oppiva organisaatio juurtuu
Henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen syvenee	Identiteetti esimiehenä syvenee	Kilpailukyky lisääntyy

KUVIO 4. Hyvän johtamisen hyödyt. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 34)

4.1.1 Yrityksen perustehtävä johtamisen lähtökohtana

Työhyvinvoinnin johtamisen perustana on tärkeä ymmärtää työyhteisön toimivuuden ja henkisen hyvinvoinnin perusedellytykset. Yrityksen hyvinvoinnin ja tuloksellisen toiminnan perusedellytyksenä on hyvin selkeä perustehtävä, joka määrittelee yrityksen olemassaolon syyn (kuvio 5). Organisaatio on olemassa perustehtävänsä varten, niin samalla tavalla organisaation johtajaa tarvitaan perustehtävän toteuttamiseen. (Järvinen 2001,27; Palmu 2003,29.) Johtamisen perustehtävä kaikissa tilanteissa on tukea oman

yrityksen toimintaa ja rakentaa parhaat mahdolliset edellytykset tehdä hyvää työtä. Johtaminen olisi syytä nähdä palvelutehtävänä, jossa asiakkaina ovat oma yritys ja siinä työtä tekevät ihmiset. (Kaivola & Launila 2007, 44-45.)



KUVIO 5. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2001,28).

Yrityksen olemassaolo ja menestys riippuvat hyvin pitkälti siitä, miten asioita organisaatiossa ymmärretään ja hoidetaan. Jos yksikin peruspilari toimii huonosti tai puuttuu, siitä aiheutuu ongelmia niin työilmapiirissä kuin työn tehokkuudessakin. Kun pyritään edistämään yrityksessä työhyvinvointia ja toiminnan tuloksellisuutta, esimiesten tärkeimpänä tehtävänä on pitää huolta, että työnteon edellytykset ovat kunnossa ja että työyhteisössä pelataan tasa-arvoisesti yhteisten pelisääntöjen mukaan. Tämän lisäksi esimiesten tulee vastata siitä, että jokainen työyhteisön jäsen tietää oman paikkansa ja tehtävänsä organisaatiossa ja tekee työtä tavoitteiden saavuttamisen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Pelkästään omista työtehtävistä suoriutuminen ei riitä, vaan sen lisäksi jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi kantaa vastuuta myös koko yrityksen perustehtävän toteutumisesta ja kokonaistoiminnan onnistumisesta. (Järvinen 1999, 30.)

4.1.2 Avoimen vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa

Avoim vuorovaikutus työyhteisössä on keskeinen osa yrityksen perustehtävän toteuttamista (Järvinen 2001, 28). Yrityksen sisällä tieto kulkee monella eri tavalla ja moneen eri suuntaan. Kun viestintä tapahtuu pystysuoraan ylhäältä alas esimiehet välittävät tietoa ja viestejä alaisilleen, ja taas viestin kulkiessa alhaalta ylöspäin, työntekijät viestivät esimiehelleen. Organisaation tiedonkulku voi tapahtua myös horisontaalisesti, siinä tapauksessa viestitään samassa asemassa olevien henkilöiden välillä, tai ristikkäin, jolloin viesti liikkuu eri henkilöiden välillä ja asemasta riippumatta. (Pace 1994, 126)

Avoimen vuorovaikutuksen merkitys korostuu myös siinä, että esimiehet ja ylin johto eivät aina ole tietoisia siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu, ja ongelmista mitkä siellä valitsevat. On tärkeä, että työntekijä tuntee kuulemistilanteen luotettavaksi ja turvalliseksi, voidakseen kertoa suoraan ja avoimesti työyhteisön hyvinvoinnista ja mahdollisista ongelmatilanteista. (Marikallio 2001, 50-51.) Työntekijä tekee oman osuuden kertomalla ongelmasta esimiehelle, mutta se ei pelkästään riitä, vaan esimiehen on myös osattava kuunnella. Avointa vuorovaikutusta ei voi syntyä, jos se toimii ainoastaan yksipuolisesti. Esimiehen on keskityttävä kuuntelemiseen, hänen ajatuksensa eivät saa harhailla muualla, ja hän ei saa suhtautua kuulemaansa ennakkoluuloisesti. (Nykänen 2007, 105.)

4.1.3 Palautteen annon merkitys työhyvinvoinnille

Palautteen saaminen on selkeä signaali työntekijälle siitä, että joku on kiinnostunut siitä, mitä hän tekee. (Virtanen 2005, 66). Jokainen työntekijä aika ajoin kaipaa palautetta tehdystä työstä. Työ, josta saa palautetta, on se sitten hyvää tai kehittävää palautetta, motivoi työntekijää. On vaikea tehdä parannuksia ja kehittyä jos ei tiedä onko suunta oikea. Pahimmassa tapauksessa, Rauramo (2004, 140-141) toteaa, jos henkilö ei saa ollenkaan palautetta, hän ei tiedä, miten hänen tulisi toimia tai mitä häneltä odotetaan. Tällöin henkilö voi kokea itsensä yhdentekeväksi ja turhaksi työyhteisössä. Kyseisessä tapauksessa työntekijä ei voi sitoutua organisaatioon ja työmotivaatio katoaa ajan mittaan kokonaan. (Järvinen 2001, 113.)

Palautteen antaminen on erittäin tärkeä, ja ennen kaikkea rakentavan palautteen merkitystä ei voi ylikorostaa. Palautteen antaminen ei ole suinkaan helppoa vaan se vaatii

sosiaalista harjaantuneisuutta ja jämäkkyyttä. On tärkeä, että palautteesta on hyötyä henkilölle eikä se päinvastoin aiheuta hänellä haittaa. Palautteesta riippuen on tärkeä valita oikea lähestymistapa. Esimerkiksi kriittinen palaute olisi hyvä antaa kahden kesken ja rauhallisessa paikassa, jossa ei ole ylimääräisiä korvia kuuntelemassa. Taas positiivisen palautteen voi aivan hyvin antaa toisten kuulleen. Palaute tulisi aina antaa tärkeästä asiasta. Kaikkia pieniä kielteisiä palautteita ei kannata viedä eteenpäin, jos työn jälki on muutoin kunnossa. Tietenkin jos virheet toistuvat jatkuvasti ja ne haittaavat työn laatua, on syytä viedä palaute eteenpäin ja antaa työntekijälle tarvittaessa ohjausta. Oikea-aikaisuutta palautteen annossa on myös korostettava. Kaikista hyödyllisintä on antaa välittömästi palautetta. Siinä tapahtumat ovat vielä tuoreessa muistissa ja työntekijälle jää hyvin aikaa käsitellä saatu palaute. (Luukkala 2011, 246)

Myönteisen palautteen saannin merkitystä on myös korostettava. Jotta palaute olisi rakentava ja kannustava, palautteesta 2/3 on oltava myönteistä. On tärkeää myös, että palautteen antamisessa ei keskitytä syiden ja syyllisten etsimiseen vaan sen sijaan etsitään yhdessä ratkaisuja. Palautteen rakenteessa olisi hyvä noudattaa niin sanottua plusmiinus-plus mallia. Sillä tarkoitetaan sitä, että aina ennen kielteistä palautetta annetaan positiivinen palaute, ja negatiivisen palautteen jälkeen seuraa myönteinen kommentti. Näin palautteesta muodostuu rakentava ja palautteen vastaanottaja hyötyy palautteesta. (Luukkala 2011, 246-247.)

Palautteen antoa ei pitäisi rajata ainoastaan sanalliseen muotoon. Kun kyse on työhön liittyvästä palautteesta on hyödyllistä lähestyä palautetta laajasta näkökulmasta. Työssä palautetta olisi hyvä tarkastella kiinteänä osana työyhteisön ja yrityksen kokonaistoimintaa ja työn kokonaisvaltaista arviointia. Palautetta on mahdollista välittää sanallisesti, sanattomasti ja aistien kautta. Yleisin ja tärkein palautteen antotavoista on sanallinen palaute, ja kasvotusten ja suullisesti annettu palaute on sanallisen palautteen tärkeä muoto. Sanallista palautetta on mahdollista antaa myös puhelimitse. Puhelimen välityksellä palaute välittyy hyvin nopeasti ja siinä on mahdollista vaihtaa mielipiteitä. Kirjallisessa palautteessa on myös omat hyödyt ja se voi olla hyvinkin tehokasta ja monipuolista. (Ranne 2006, 11-13.)

4.1.4 Kehityskeskustelu johtamisen työkaluna

Kehityskeskustelu on tärkeä osa yrityksen palautekulttuuria. (Kaivola 2003, 152.) Sen lisäksi, että kehityskeskustelu on tärkeä palautteen muoto, se on myös yksi keskeisimmistä esimiehen ja alaisten välisistä vuorovaikutustavoista (Ojala 2003, 52). Kehityskeskustelut ovat yleensä kahdenkeskeisiä, avoimia, luottamuksellisia keskustelutilaisuuksia, joissa ovat paikalla esimies ja alainen (Lahtiluoma yms. 2008, 72). Kehityskeskustelussa työntekijä arvioi omaa onnistumistaan työssään omasta näkökulmasta ja esimieheltä saamansa palautteen avulla (Järvinen 2001, 45). Useiden tutkimuksien mukaan kehityskeskustelut, joita järjestetään säännöllisesti, parantavat yrityksen työilmapiiriä, motivoivat työntekijöitä ja tekevät työyhteisön toiminnan tuloksellisemmaksi. Kehityskeskusteluihin käytetty aika ei mene missään tapauksessa hukkaan vaan siitä on hyötyä sekä esimiehelle että alaiselle. (Palmu 2003, 161.)

Kehityskeskustelu on osa esimiestyötä. Kehityskeskusteluilla on oltava selkeä päämäärä, ja niille tulee varata aikaa ja rauhallinen ympäristö. Kehityskeskusteluissa tulee olla avoin ja tasa-arvoinen ilmapiiri (Palmu 2003, 160; Rauramo 2004, 104-141). Hyvin onnistuneessa kehityskeskustelussa työntekijä saa esimieheltä rakentavaa palautetta työstään, ja keskustelussa täsmennetään seuraavan kauden tavoitteet ja tehdään kehityssuunnitelma. Esimies taas saa työntekijältä arvokasta tietoa työntekijän ajatuksista työstä, työyhteisön toimivuudesta ja palautetta omasta toiminnastaan. Yksi keskustelun tavoitteista on myös varmistaa, että työlle asetetut tavoitteet ovat realistisia ja vastaavat työntekijän kykyjä ja toiveita. (Palmu 2003, 161; Valpola 2000, 57.)

Kehityskeskustelussa voidaan keskittyä moniin asioihin, kuten jo saavutettuihin tuloksiin, työn kehittämiseen tai tuleviin tavoitteisiin. Kehityskeskustelussa esiin tulleet asiat pitää kirjata tarkkaan muistiin. Se helpottaa jatkossa kehityksen seuraamista ja sovittujen asioiden toteuttamisen arviointia. Mikäli koko keskustelua ei ole mahdollista kirjata ylös, niin ainakin keskeiset asiat, kuten mitä kehitetään, mitä on sovittu ja miten työtehtävät jatkossa muuttuvat, olisi hyvä kirjoittaa ylös. Esimiehen on pidettävä huoli, että asiat eivät jää pelkästään keskustelutasolle vaan niille oikeasti tehdään tarvittavat toimenpiteet. (Åberg 2006, 150-152; Juholin 2006, 171; Järvinen 2001, 50.)

.

4.1.5 Työilmapiiri ja johtaminen

Useissa tutkimuksissa on todettu, että hyvällä työilmapiirillä ja yrityksen työntekijöiden vähäisillä sairauspoissaoloilla on yhteys. (Kärkkäinen 2002, 11.) Hyvä työilmapiiri vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen ja työssä viihtyvyyteen erittäin paljon. Työilmapiiri vaikuttaa myös työntekijän kokemaan stressiin ja yleiseen hyvinvointiin. (Nakari 2003, 189-191.) Pohjan hyvälle työilmapiirille luo hyvin toimiva työkulttuuri. Työkulttuuri kertoo millainen työmoraali vallitsee työpaikalla, miten organisaatiossa toimitaan, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät toimintaa, miten vuorovaikutus toimii työyhteisön sisällä ja miten kohdellaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Huono työkulttuuri ja huono työilmapiiri ovat hyvin usein signaali siitä, että organisaation johtamisessa on puutteita ja että sisäisissä toimintatavoissa olisi kehittämisen tarvetta.

Paras tapa esimiehen tukea työilmapiiriä on antaa palautetta, toimia vuorovaikutteisesti, arvostaa ja hyväksyä erilaisuutta, kuunnella ja luoda toivoa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 139.) Työilmapiiriä voi jakaa kolmiportaiseksi, sen mukaan ilmapiiri voi olla romanttinen, asiallinen ja tulehtunut. Sananmukaisesti romanttisessa työilmapiirissä asiat nähdään liiankin positiivisesti ja ongelmat vähätellen. Sopivin työilmapiiri on asiallinen. Asiallisessa työilmapiirissä asioista voidaan keskustella järkevästi ja olla järkevällä tavalla eri mieltä. Tulehtunut ilmapiiri on puolestaan pahin mahdollinen tilanne, jossa asioista eri mieltä oleminen on johtanut henkilökohtaisesti loukkaavaan kommunikaation. Sen seurauksena yhteistyö on hyvin vaikeata ja joissain tapauksissa mahdotonta. Kun asioista ollaan eri mieltä ja asiat riitelevät, olisi esimiehen osallistuminen ja tuki erittäin tärkeä. Esimiehen on osattava toimia sovittelijana ja suunnan antajana asian ratkaisemiseksi. (Luukkala 2011, 215-215.) Periaatteessa jokaisella meistä on mahdollisuus vaikuttaa työilmapiiriin työpaikalla, mutta viime kädessä vastuu on johdolla ja esimiehillä. (Nykänen 2007, 101.)

5 TYÖHYVINVOINTI MANPOWER GROUP SOLUTIONS:SSA

5.1 Selvityksen eteneminen

Tämä selvitystyö käynnistyi talvella 2011 aiheen valinnalla ja kehittelyllä. Aiheen valinta tapahtui yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Samanaikaisesti yrityksen sisälle muodostettiin viiden hengen työhyvinvointitoimikunta, jonka tarkoituksena on kehittää yrityksen työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin toimikunta koostuu esimiehistä ja toimihenkilöistä, joista yksi olen minä. Tämä seikka on helpottanut minua selvittämään lähtötilanne ja löytämään ongelmakohdat. Talvella 2011 työhyvinvointitoimikunnan toimesta tehtiin henkilöstölle kysely työhyvinvoinnista. Kyselyn avulla selvisi, että työhyvinvointi on hyvin puutteellista, ja aloin tutkia asiaa tarkemmin. Samanaikaisesti aiheen valinnan jälkeen kehitystyönprosessi jatkui tiedonhaulla sekä samasta aiheesta tehtyjen tutkimusten etsimisellä. Apuna tiedonhaussa käytin Internetiä ja kirjaston tietokantoja.

Kehittämistyön alussa keräsin mahdollisimman laajasti saatavilla olevan aineiston, jotta saisin mahdollisimman laajan käsityksen, millaista tietoa on aiheesta saatavilla. Kirjallisuuteen ja tutkimuksiin tutustuminen auttoi minua hahmottamaan tärkeitä asioita työhyvinvoinnista ja erityisesti johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointi on noussut viime vuosina tärkeäksi asiaksi ja näin ollen tutkimustietoa työhyvinvoinnista oli suhteellisen helppo löytää. Aiheena työhyvinvointi on ollut useiden tutkijoiden kiinnostuksen kohteena, niin Suomessa kuin maailmanlaajuisestikin. Suoranaista tutkimusta aiheestani ei löytynyt, mutta löytyi paljon kirjallisuutta, joka sivuavat aihetta.

Tutkittuani aineistoa tarkasti valitsin lopulta tutkimuksia, jotka oli julkaistu arvostetuissa johtamisen ja kauppatieteen julkaisuissa. Aineistoon perehtymisen jälkeen rajasin tarkemmin kehittämistyön aiheen ja arvioin kriittisesti materiaalin laatua, hyödyllisyyttä ja luotettavuutta. Tein tärkeimmistä käsitteistä käsitekartan, jonka avulla pyrin löytämään kehittämistyön keskeistä ydintä sekä määrittelemään tarkemmin asioiden välisiä yhteyksiä. Tämän seulonnan jälkeen täsmensin tutkimusongelman tarkemmin.

Pääongelma:

Kehittämistyöni tavoitteena on luoda työhyvinvointisuunnitelma toimeksiantajayritykselle. Sen pohjaksi olen tehnyt selvityksen. Selvityksen tarkoituksena on vastata kysymykseen:

- Miten toimeksiantajayrityksen johtaminen toimii, miten johto kokee voivansa vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja mihin ongelmakohtiin on kiinnitettävä huomiota?

Kun sain tutkimusongelman määriteltyä etsin lisää kirjallisuutta, jossa keskityttiin erityisesti tutkimusongelmien kannalta olennaisiin asioihin. Muodostuneen teoreettisen viitekehyksen pohjalta laadin sekä esimiehille että alaisille suunnatut haastatteluteemat empiirisen aineiston keruuta varten (liite 1 ja 2).

5.1.1 Menetelmät

Kehitystyön menetelmäksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen menetelmän. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Yleensä kvalitatiivista tutkimusta on hyvin vaikea määritellä tarkasti, koska sillä ei ole teoriaa, joka olisi vain sen oma. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkityksen maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset tulevat pitkälti ilmi suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetuilla tutkimuksilla on mahdollisuus tavoittaa myös ihmisen merkitykselliseksi koettuja tapahtumaketjuja, esimerkiksi oman elämän kulkua taikka omaan elämään pidemmälle jaksolle sijoittuvaa asiaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-57; Metsämuuronen 2008, 6-13.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä eli kvalitatiivinen tapaustutkimus (case study) sopii minun työhöni parhaiten, koska koen saavani sillä tavalla parhaiten tärkeän tiedon mikä jäisi muuten muilla menetelmillä piiloon. Tapaustutkimuksella on mahdollista saada tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienistä joukoista tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa. Tapaustutkimuksen kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö, jota tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä luonnollisissa tilanteissa. Kvalitatiivi-

sessä tutkimuksessa tutkijan tehtävänä ei ole etsiä yhtä oikeaa totuutta vaan hyväksyä se tosiasia, että on olemassa useita erilaisia, ihmisten luomia totuuksia. Tutkimuksessa pyritäänkin selvittämään ihmisten kokemusmaailmaa, tulkintoja ja heidän asioille antamien merkityksiä. Kokonaisuudessa tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja – ideoita. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde eli tapaus (case) voi olla yritys tai yrityksen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöistä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 125-126; Järvinen & Karttunen 1997, 164-166.)

Tapaustutkimisesta saadaan laadullista aineistoa. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiänsuhtaan tekstiä. Aineisto/teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Edellä mainitusta ovat esimerkiksi erimuotoiset haastattelut ja havainnoinnit, jälkimmäisestä henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat ja kirjeet. Edellä mainittujen lisäksi voi olla muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvallinen aineisto taikka äänimateriaali. Kehittämistyössäni tiedon keruu tapahtui haastattelujen avulla. Metodiksi kehittämistyön tutkimusongelmiin vastaamiseksi valitsin teemahaastattelun, jonka avulla pyrin saamaan haastateltavilta uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 168-169). Teemahaastattelu on menetelmältään puolistrukturoitu, jolle on ominaista, että jokin näkökohta on suuremmilta osin lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija valitse teemat, joista keskustellaan, mutta antaa haastateltavalle vapauden kertoa vapaasti ja omilla sanoilla sen, mitä asiasta haluaa sanoa. Tärkeä on kuitenkin se, että haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. (Mts. 47-49; Raportin kirjoitusohjeita 2004.) Haastattelu sopii erityisen hyvin aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun ihminen nähdään aktiivisena ja merkityksiä luovana subjektina (Hirsjärvi ym. 2005, 194).

5.1.2 Haastateltavat ja haastattelujen toteuttaminen

Haastattelujen avulla haluan selvittää johtamisen vaikutuksen työhyvinvointiin ja minäkalaiset mahdollisuuden johdolla on vaikuttaa henkilöstöön työhyvinvointiin. Haluan saada mahdollisimman selkeän kuvan asiasta ja tämän takia valitsin haastateltavaksi sekä esimiehiä että työntekijöitä. Haastateltavien valinnassa on tärkeä muistaa, mitä ollaan tutkimassa. Riippuen tutkimusongelmasta on mielekästä valita haastateltavat joko teema- tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen/kokemuksen perusteella. Tässä

tapauksessa erittäin tärkeä kriteeri on, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2005, 114-115.)

Kehittämistyötä varten haastattelin Manpower Group Solutions:n CC-päällikköä eli Contact Center-manageria, kolmea ryhmäpäällikköä, yhtä ryhmäohjaajaa ja viisi työntekijää, joista kaksi on ollut yli viisi vuotta talossa, kaksi noin kaksi vuotta ja yksi joka on ollut puoli vuotta talossa. Contact Center-managerin työtehtäviin kuuluu MGS:n Jyväskylän toimipisteen Contact Center-toiminnan johtaminen. Ryhmäpäälliköt vuorostaan vastaavat oman ryhmänsä koordinoinnista, hallinnoinnista ja ovat tulostavasti ryhmänsä tuloksesta. Ryhmäohjaajien velvollisuuksiin kuuluu ryhmän jäsenten ohjaus ja tukeminen kaikessa käytännön työssä sekä tarvittaessa ryhmäpäälliköiden sijaisena toimiminen. Työntekijöiden vastuulla on taas käytännön työn tekeminen, mikä on tässä tapauksessa puhelimen välityksellä tapahtuvaa asiakaspalvelua.

Tutkimuksen empiirinen aineiston keruu tapahtui huhtikuussa 2012 MGS:n Jyväskylän tiloissa. Sovin etukäteen haastateltavien kanssa ajan ja samalla pyysin suostumusta haastattelujen nauhoittamiseen. Tein yhteensä kymmenen haastattelua. Otokoko oli suhteellisen pieni, sillä päällimmäisenä tavoitteena oli niin sanotun syvällisen tiedon saaminen rajatusta aiheesta. Tarkoituksena ei ollut tehdä yleistyksiä tai pitkälle meneviä johtopäätöksiä, vaan pikemmin tarkoituksena oli luoda tulkinta ja tuore näkökulma tutkittavasta asiasta.

Toteutin teemahaastattelut yksilöhaastatteluina. Yhteen haastatteluun meni noin 30-40 minuuttia aikaa. Pidin haastattelut erillisessä huoneessa jossa ei ollut ylimääräisiä häiriötekijöitä ja pyrin pitämään muutoinkin haastattelutilanteet mahdollisimman rauhallisina. Päätin jo hyvissä ajoin ennen haastattelujen pitämistä, että nauhoitan kaikki haastattelut. Nauhoitus on mielestäni järkevä vaihtoehto koska näin pystyin keskittymään paremmin haastateltaviin eikä aikaa mennyt muistiinpanojen kirjoittamiseen. Toinen olennainen seikka on se, että joskus ilmeet ja itse käyttäytyminen kertovat tosi paljon, joten kiinnitin näihinkin seikkoihin huomiota haastatteluja tehdessäni. Yleensä suosittelainkin haastattelujen nauhoittamista, sillä se vapauttaa haastattelijan muun muassa tarkkailemaan haastateltavaa. Myöhemmin haastattelijan on helppo palata haastattelutilanteeseen uudestaan, jolloin nauhoitus toimii muistina ja eri tilanteiden tulkinnan apuna. Tämän lisäksi haastattelun kuunteleminen uudestaan mahdollistaa uusien näkökul-

mien tai puhesävyjen huomioimisen. Nauhoituksen avulla haastattelu pystytään raportoimaan hyvin tarkasti. (Vilkkä 2005, 157-158)

Säilytin aineistoa erittäin luottamuksellisesti niin, ettei kukaan ulkopuolinen päässyt siihen käsiksi. Käsitellessäni aineistoa huomioin vastaajien anonyymisuuden varmistamisen ja luottamuksellisuuden.

5.1.3 Aineiston analysointi ja tutkimuksen arviointi

Seuraavassa vaiheessa, kun aineisto on litteroitu se pitää analysoida. Laadullisten aineistojen analysointitapoja on erittäin paljon ja niitä kehitellään jatkuvasti. Analysointi alkaa yleensä lukemalla useita kertoja litteroitu teksti. Tämän vaiheen jälkeen aineistoa pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen palataan takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin taikka teorian uudelleen hahmottamiseen. Haastatteluaineiston analyysin ehkä yksinkertaisin tapa on esiintyvien ilmiöiden määrän laskeminen. Siinä tapauksessa, jos ilmiöitä on useampia, ne voidaan esittää yhteisessä diagrammissa, taulukossa tai prosentteina. Tässä tapauksessa kun litteroin haastattelut kokonaisuudessaan purin aineistoa teema-alueittain. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Kyseiset ilmiöt voivat liittyä haastatteluteemoihin tai olla odottamattomiakin asioita, jotka ovat olleet haastateltavien mielessä. Haastatteluaineistosta ilmi tulevista säännönmukaisuuksien tarkasteluista suhteessa toisiinsa sanotaan yhteyksien tarkasteluksi, jota ilman analyysistä tulee aika pintapuolinen. Yhteyksien tarkastelussa on mahdollista käyttää useita erilaisia tapoja. Analyysia tehdessäni käytin apuna tyypittelyä. Tyypittelyssä ilmiöiden analyysilla pyritään ryhmittelemään asiat yhteisten piirteiden mukaan. Kyseisellä menetelmällä sijoitin kaikki haastateltavat useampaan ryhmään mikä olennaisesti helpotti aineiston käsittelyä. Analyysiä tehdessäni pidin nyrkkisääntönä sitä, että aineiston määrä ei korvaa laatua eikä vaikuta laatuun. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 119-120; Metsämuuronen 2008, 47-52.)

Laadullisen tutkimuksen arviointi on erittäin tärkeässä asemassa ja voi tuottaa hankaluuksia. Kvalitatiivisia menetelmiä käyttäviä tutkijoita on kritisoitu luotettavuuskriteereiden hämäryydestä. Kritiikkiä on erityisesti lisännyt se, että kvalitatiivisessa tutkimuk-

sessä aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä selvästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollisuus paljon vapaammin siirtyä edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimuksien välillä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ollen ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Pidän toteuttamaani kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutettua tutkimusta luotettavana, koska tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia, eikä teorianmuodostukseen ole vaikuttanut epäolennaiset ja satunnaiset tekijät. (Metsämuuronen 2008, 53-54.)

5.2 Esimiesten ja alaisten näkemyksiä työhyvinvoinnista ja johtamisesta

5.2.1 Työhyvinvointi organisaatiossa

Ensimmäinen haastatteluteema koski työhyvinvointia organisaatiossa. Kaikki haastateltavat pitivät työhyvinvointia erittäin tärkeänä. Esimiehet näkivät, että henkilöstön työhyvinvointi heijastuu suoraan yrityksen tulokseen. Työhyvinvoinnin määrittelyssä nousi seuraavia asioita: työilmapiiri, työssäviihtyminen, työmotivaatio, työilo, työssä jaksaminen ja toimiva työympäristö.

”Työn laatu ja tulokset kärsivät jos työhyvinvointi ei ole kohdallaan. Työhyvinvointi lisää työmotivaatiota, mitä ilman tätä työtä on hyvin vaikea tehdä. –Asiakas kärsii jos työntekijällä ei ole fiilistä tehdä työtä. Näin kun työtä tehdään tiimeissä, työhyvinvoinnilla on suuri merkitys, jos yksikin kärsii, paha olo välittyy koko tiimille.” Haastateltava esimies A

”Jos työpaikalla on asiat hyvin ei tarvitse murehtia töihin menoa. Työhyvinvoinnin ollessa kohdallaan on kiva tulla töihin ja epämieluisatkaan työtehtävät/projektit saa huonolle tuulelle. Sitä vaan jaksaa paremmin.” Haastateltava alainen B

Työhyvinvointia edistävinä tekijöinä pidettiin työskentelyolosuhteita, työympäristön viihtyvyyttä ja ennen kaikkea hyvää yhteishenkeä. Erityisesti alaiset pitivät myös avointa kommunikaatiota, joustavia työaikoja ja hyvää suhdetta esimieheen tärkeinä työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Esimiehet kokivat, että realistiset tavoitteet, kannusteet ja palkkaus vaikuttavat suuresti työhyvinvointiin. Työkavereiden merkitys korostui myös monien vastauksista.

”En tiedä viihtyisinkö täällä ollenkaan jos ei olisi mukavia työkavereita. Työ on välillä niin raskasta, että keskustelu kaverin kanssa on välttämätön pystyäkseen selviytymään työpäivästä. -- Työkaverit ovat tärkeä osa tätä työtä. Saan työkavereilta kannustusta ja apua tarvittaessa. Esimiehillä on aina kiire, ei ne kerkiä kaikkia asioita neuvomaan.” Haastateltava alainen A

”Pidän tärkeänä, että esimies on helposti lähestyvä ja hänen kanssa olisi helppo puhua asioista. Itse koen vaikeaksi puhua oman lähiesimiehen kanssa, koska hän on aina eri mieltä kanssani.” Haastateltava alainen F

”Meillä on joka kuukaudelle omat tavoitteet ja on yrityksen kannattavuuden kannalta erittäin tärkeä, että niihin myös päästään. Mielestäni alaisiani motivoi se, että päästyään tavoitteisiin he saavat siitä palkinnon kannusteiden muodossa. Se jos mikä motivoi ja lisää työhyvinvointia.” Haastateltava esimies C

Avoimuus ja toimiva tiedon kulku koettiin tärkeäksi. Alaiset kokivat tärkeäksi sen, että heillä olisi aina ajanmukainen tieto ja tulevista muutoksista kerrottaisiin ajoissa. Esimiehetkin olivat sitä mieltä, että henkilöstön on hyvä tietää, mitä organisaatiossa tapahtuu, ja ymmärtää olevansa osa tätä kokonaisuutta.

”Muutoksista olisi hyvää tietää aikaisemmin kuin samana päivänä. Ei ihminen pysty hetkessä omaksumaan uusia asioita.” Haastateltava alainen B

”Tiedonkulussa meillä olisi paljonkin paranneltavaa. Itse en ole joka päivä töissä ja aina kun tulen töihin on vaikea päästä kärryille siitä missä

mennään. Esimiehellä on kiire ja sähköposti tukossa uusista viesteistä.”

Haastateltava alainen C

” Paranneltava tietenkin aina on, mutta tiedotus on nyt toiminut huomattavasti paremmin kuin vuosi sitten. ” Haastateltava esimies A

Työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä nähtiin huono työilmapiiri, puskaradio, erilaisen kuppikuntien syntyminen ja henkilöstön keskinäiset ristiriidat. Alaiset näkivät myös ristiriidat lähiesimiehen kanssa suurena ongelmana. Esimiehet kokivat henkilöstön suuren määrän ja nopean vaihtuvuuden haasteellisena ja työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Vaihtuvuus on välillä niin suurta, että esimiehet kokivat mahdottomaksi tutustua kunnolla omiin ryhmäläisiinsä. Henkilöstön suuren määrän johdosta palautteen antaminen, työn ohjaaminen ja oikeanlainen tiedottaminen on vaikeaa ja jää vähäiseksi. Edellä mainittuun liittyen esimiesten alaisiin kohdistuva huolenpito ja huomiointi koettiin hyvin tärkeäksi. Esimiehet korostivat kuuntelemisen tärkeyttä. Henkilöstön mielipiteillä ja ideoilla koettiin olevan suuri merkitys. Tärkeäksi myös koettiin se, että työntekijöistä tulee välittää myös yksilötasolla, ei pelkästään työntekijöinä.

”Otamme mielellään ideoita ja kehitysehdotuksia vastaan. Kaikkia ei tietenkään voida toteuttaa mutta resurssien salliessa pyrimme siihen. Tärkeä on kuunnella kun alaisilla on jotain sydämellä. Minua voi myös lähestyä muissakin asioissa, koen tärkeäksi että alaiset uskaltavat tulla puhumaan ongelmistaan minulle. Puhuminen auttaa ja sen jälkeen työntekokin sujuu paremmin.” Haastateltava esimies C

” Tervehtiminen ja kuulumisten kysyminen kuuluu mielestäni esimiehen velvollisuuksiin. Esimiehenä pidän huolen, että olen helposti lähestyvä.” Haastateltava esimies A

”Meillä vaihtuu työntekijät hyvin tiheään tahtiin. Sinänsä on mukava, että saa tutustua uusiin ihmisiin, mutta toisaalta tuntuu, että työilmapiiri kärsii siitä ja sitä kautta työhyvinvointi. Esimiehet keskittyvät erittäin paljon uusien opastukseen, että heillä ei riitä aikaa vanhemmille työntekijöille.” Haastateltava alainen E

”Itse tulen erinomaisesti esimiehen kanssa toimeen. Hänen kanssa on mukava keskustella työasioista ja pystyn keskustelemaan myös muistakin asioista esimerkiksi tauolla. Se on tosi tärkeä minun työhyvinvoinnin kannalta, että esimies on mukava ja häneltä saa apua.” Haastateltava alainen B

Alaiset kokivat, että itse pystyvät vaikuttamaan työhyvinvointiin hyvin rajallisesti, mutta korostivat, että pienilläkin asioilla voi työhyvinvointiin vaikuttaa. Työkavereiden tukeminen, oman paikan siistinä pitäminen ja oma asenne voi vaikuttaa paljon. Esimiehet kertoivat, että yksi tärkeistä keinoista edistää henkilöstön työhyvinvointia on tukea yleistä työilmapiiriä. He kokivat tärkeäksi, että alaisia kohdellaan tasa-arvoisesti, kaikilla on yhteiset pelisäännöt ja esimies on läsnä alaisten keskuudessa. Ohjaamisen ja tukemisen merkitystä myös korostettiin.

”Ensimmäisenä työpäivänä yllätyin positiivisesti siitä, miten vieressä istuva työkaveri jaksoi neuvoa minua, vaikka hänellä oli omiakin töitään hoidettavana.” Haastateltava alainen A

5.2.2 Johtaminen yrityksessä

Toisessa haastatteluteemassa käsiteltiin johtamista yrityksen sisällä. Haastateltavat kokivat yksimielisesti johtamisen olevan erittäin tärkeä koko yrityksen toiminnalle. Näkemykset johtamisen tasosta ja toimivuudesta vaihtelivat esimiesten ja alaisten keskuudessa. Esimiehet kokivat, että johtamisen taso on suhteellisen hyvällä tasolla ja toimivuus sai kouluarvosanaksi 8. Arvosana muodostui esimiesten antamien arvosanojen keskiarvosta. Alaisten haastatteluvastauksista heijastui vähän tyytymättömyyden merkkejä. Johtaminen koettiin hajautetuksi ja tietyissä määrin epäloogiseksi.

”Riippuen keneltä esimieheltä kysyy saa erilaisen vastauksen. Välillä en tiedä mitä minun pitää tehdä töihin tullessa ja esimiestä ei löydy mistään. -- Kun muutoksia tapahtuu tulee vaan ilmoitusluonteinen sähköposti. Olisi mukava, jos esimies olisi enemmän läsnä ja hänen kanssa voisi keskustella asiasta.” Haastateltava alainen E

”Kyllä meillä johtaminen toimii hyvin jos vertaa muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin.” Haastateltava esimies D

Esimiehet pitivät itseään vastuullisina, oikeudenmukaisina ja tilanteen vaatiessa tiukkoina johtajina. On tärkeä, että on yhteiset pelisäännöt, joita työntekijät noudattavat. Tavoitteiden asettaminen henkilöstölle koettiin myös tärkeäksi osaksi johtamista. Esi-
miesten työ koostuu myös paljon perusrutiinien hoidosta. On tärkeä, että tunti-
laskelmat ja sairaslomatodistukset ovat ajoissa palkanlaskennassa. Esimiehet koki-
vat, että heidän työnsä on monipuolista ja haastavaa.

*”Niin sanotusti lankojen pitäminen, on tärkeä osa meidän työtä. Meillä on
kovat tulospaineet ja on tärkeä, että jokainen työntekijä pääsee tavoittei-
siin.”* Haastateltava esimies A

*”Kokonaisvaltainen hallinta on tärkeä. Muutoksia tapahtuu nopeasti ja se
korostaa esimiehen vastuuta. Jokaisen työntekijän on tiedettävä mitä hä-
neltä odotetaan ja miten hänen pitää toimia..”* Haastateltava esimies B

*”Kohtelen kaikkia alaisiani samalla tavalla. On tärkeä, että kukaan alai-
sista ei voi sanoa, että saa erikoiskohtelua. Osaan olla myös tiukka ja vaa-
tiva esimies jos huomaa lusmuilun.”* Haastateltava esimies C

Alaisten mielestä lähiesimies pääsääntöisesti suoriutui tehtävistään hyvin. Useat esimie-
het saivat kiitosta siitä, että esimies hoiti sovittuja asioita. Kritiikkiä taas tuli siitä, että
esimiehillä on aina kiire ja he ovat harvoin läsnä työntekijöiden keskuudessa. Tärkeänä
seikkana pidettiin se, että esimies näkisi mitä työntekijät tekevät ja minkälaista heidän
työnsä konkreettisesti on. Työ asiakaspalvelussa on hyvin rankkaa ja hektistä. Kaikkiin
kysymyksiin on vaikea tietää vastausta, vaikka olisi talossa ollut useamman vuoden.
Tärkeänä pidettiin sitä, että esimieheltä sai neuvoa ja tukea aina sitä tarvittaessa.

*”Välillä tuntuu, että esimies ei tiedä yhtään mitä me tehdään. Heiltä on
vaikea kysyä neuvoa koska he eivät tiedä tarpeeksi asioista. Tavoitteiden
asettelussa tulee myös ongelmia, koska jos esimiehet eivät ole ajan tasalla
tilanteesta niin miten he voivat asettaa oikeudenmukaisia tavoitteita?”*
Haastateltava alainen A

”Esimiehen ei tarvitse olla koko ajan neuvomassa, mutta silloin kun on tosi kyseessä, esimieheltä pitäisi saada apu nopeasti. Töitä on tosi paljon ja aika on laskettu hyvin tiukalle. Jos asioiden hoitoon mene pidempi aika, niin tilipussi kärsii siitä.” Haastateltava alainen C

”On hyvin stressaavaa, kun ei saa tarvittava tietoa ja apua. Esimiehet paasaavat aina tuloksista, mutta sitten kun heidän apuaan kaivataan, niin sitä ei saa. Ei ihme jos tulokset kärsivät.” Haastateltava alainen E

Kehittämiseen tarpeita ilmeni paljon. Yhteisinä kehittämistarpeina nähtiin sitä, että palautteen saannin pitäisi olla henkilökohtaisempaa ja säännöllistä. Tällä hetkellä palautteen saanti on lähinnä kerran päivässä tuleva tulostaulukko, josta jokainen työntekijä näkee oman tuloksen ja voi verrata sitä muiden työntekijöiden tulokseen. Suurin osa koki sen riittämättömäksi ja haluaisi siihen parannusta. Tiedotuksessa nähtiin myös paljon kehitettävää. Työntekijöille tulee sähköpostia jatkuvalla syötöllä ja kaikkia viestejä ei välttämättä kerkiä työn lomassa lukemaan. Näin jää tärkeä tieto saamatta, ja se lisää virheiden määrää työssä. Useat toivoisivat, että esimies voisi tiedottaa asioista ryhmälleen muulla tavalla kuin pelkästään sähköpostin välityksellä. Esimiehet olivat samoilla linjoilla ja useat totesivat, että on hyvin vaikea tietää, onko sähköposti luettu ja ymmärretty oikein. Toisaalta ymmärrettiin myös se, että kun työyhteisö on suuri, sähköposti on nopein keino saada nopeasti tieto eteenpäin.

”Minulle usein herää kysymyksiä kun saan esimieheltä sähköpostia. Työ on kiireistä ja en ehdi laittaa aina kaikkia kysymyksiä sähköpostilla esimiehelle. Olisi paljon selkeämpää, jos esimiehen kanssa voisi keskustella ja saada samalla vastaukset kysymyksiin.” Haastateltava alainen D

”Esimies laittaa niin pitkiä sähköposteja, että en jaksa lukea niitä loppuun. Kun haluan keskustella asiasta, saan vastauksesi, että lue sähköpostista. Ennen meillä oli kerran viikossa ryhmäpalaveri, jossa käytiin tärkeät asiat. Nykyisin hyvä jos kerran kuukaudessa on palaveri, jossa voi keskustella esimiehen kanssa uusista asioista ja muutoksista.” Haastateltava alainen F

”Kyllähän minä laitan aina ryhmäläisille sähköpostia tärkeistä asioista, mutta en voi olla varma onko se luettu tai ymmärretty oikein. Olisihan se hienoa, jos voisi olla enemmän ryhmäläisten keskuudessa ja keskustella asioista kasvotusten.” Haastateltava esimies A

Esimiehet kokivat, että johtaminen yrityksessä on haasteellista suuren henkilöstömäärän vuoksi. Ryhmäkoot ovat isoja ja on mahdottomuus keskittyä jokaiseen työntekijään erikseen. Resurssien salliessa esimiehet halusivat keskustella enemmän alaisten kanssa ja olla enemmän alaisten tukena. Alaiset korostivat esimieheltä saadun tuen merkitystä. Toiset olivat sitä mieltä, että tuen määrä on kohtalaisen hyvä, ja taas osa koki, että ei saa tukea lainkaan tai hyvin vähän.

”Välillä tuntuu, että ketään ei kiinnosta miten asiat ovat ja mielipidettäni ei huomioda. Olen useita kertoja yrittänyt lähestyä esimiestäni mutta turhaan.” Haastateltava alainen A

”Tarvittaessa olen aina saanut esimieheltä apua kun olen pyytänyt. Tietenkin joskus on ollut tilanteita, kun esimies on hyvin kiireinen ja ei kerkii pitkään keskustelemaan, mutta tärkeintä on, että esimies kiireestä huolimatta tekee parhaansa auttaakseen.” Haastateltava alainen B

”Ryhmien suuret koot on kyllä meillä haaste. Jos keskustelisin jokaisen ryhmäläisen kanssa joka päivä, niin en kyllä paljon muutakaan kerkeisi tekemään.” Haastateltava esimies C

Kaikki esimiehet kertoivat antavansa henkilöstölle palautetta. Palautetta annettiin sekä positiivista että kriittistä, mutta useammat kokivat, että eivät anna palautetta tarpeeksi. Ajan puute ja ryhmän koko olivat olennaisia esteitä ja haasteita palautteen annossa. Osa haastateltavista esimiehistä ei kokenut positiivisen palautteen antamista niin tärkeäksi kuin negatiivisen palautteen antoa. Alaiset taas korostivat positiivisen palautteen merkitystä.

”Yritän aina kun huomaan, että työntekijä on petrannut tuloksissa ja saanut asiakkailta hyvää palautetta. Käyn sanomassa että hyvä homma ja jat-

ka samaan malliin. Sitä vaan ei kovin usein kerkiä tekemään muilta töiltä.” Haastateltava esimies A

”Tärkeä on antaa negatiivista palautetta heti kun asia ilmenee ja vaatia korjaavia toimenpiteitä, rakentavassa hengessä tietenkin. Olisi mukava saada myös palautetta ryhmäläisiltä.” Haastateltava esimies D

”Minua ei negatiivinen palaute motivoi, kun se annetaan sähköpostin muodossa ja minulla ei ole edes mahdollisuutta kertoa mistä kiikastaa. Aina vika ei ole työntekijässä vaikka esimies ei siihen usko. Paljon parempaa olisi, että esimies tulisi keskustelemaan asiasta, jolloin voisin kertoa oman kannan asiasta ja tarvittaessa muuttaa omia toimintatapoja.” Haastateltava alainen E

Palautteen keruu tapahtuu lähinnä sähköpostitse tyytyväisyyskyselyjen muodossa. Tämän lisäksi alaisten on mahdollista antaa palautetta palaverissa ja ryhmätapaamisissa. Esimiehet kertovat myös rohkaisevansa ryhmäläisiä kertomaan suoraan heille, jos jokin asia ei toimi. Yrityksessä myös käydään kerran vuodessa kehityskeskusteluja, joissa palautteen anto on myös mahdollista. Kehityskeskustelujen merkitys oli suuri alaisten joukossa. Sitä pidettiin ainutlaatuisena mahdollisuutena keskustella esimiehen kanssa ilman häiriötekijöitä. Lähtökohtana sille oli tietenkin se, että tuli esimiehen kanssa hyvin toimeen ja esimiehen kanssa on helppo keskustella.

”Palautteen saaminen on erittäin tärkeä, jos emme saa palautetta emme voi myöskään tehdä tarvittavia muutoksia. Pyydän jokaisessa ryhmäpalaverissa ryhmäläisiltä palautetta ja muistutan miten tärkeä se on. Siitä huolimatta palautetta tulee hyvin niukasti.” Haastateltava esimies B

”Olen usein kertonut ongelmakohdista esimiehelle, mutta hänen vastauksensa on ollut, että tilanne on valitettava mutta asialle ei voida tehdä mitään. En koe, että minun palautteella olisi minkäänlaista merkitystä esimiehelle, ja en usko, että hän vie palautettani eteenpäin.” Haastateltava alainen D

”Annan palautetta välittömästi, jos huomaan ongelmakohdan. Esimies ottaa sen vastaan ja välittää eteenpäin. Aina muutosta ei tapahdu mutta tärkeä on, että esimies on tietoinen asiasta ja palautteeni huomioidaan.”

Haastateltava alainen B

5.2.3 Johtaminen työhyvinvoinnin edistämisessä

Haastattelujen kolmas teema käsitteli johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin edistämisessä. Johtamisella nähtiinkin haastattelujen perusteella olevan tärkeä yhteys työhyvinvointiin ja sen edistämiseen. Esimiehet kokivat, että johtamisella on suuri merkitys etenkin tavoitteiden saavuttamisessa. Tämän lisäksi johtamisen vaikutuksia nähtiin yleisessä työilmapiirissä, henkilöstön työmotivaatiossa ja työssä jaksamisessa.

”-- tietenkin johtamisella on suuri merkitys. Ei voi olettaa, että työssä pääsee tavoitteisiin jos kukaan ei ole johtamassa ja kertomassa mitä pitäisi tehdä. Työntekijä jaksaa huomattavasti paremmin töissä, kun johtaminen toimii ja työilmapiiri on hyvä. Kuka nyt jaksaa töitä tehdä jos ilmapiiri on huono?” Haastateltava esimies A

”Meillä esimiehillä on erittäin tärkeä tehtävä ylläpitää työrauhaa ja auttaa työntekijöitä selviytymään kunnialla töistään. Ei työnteko suju, jos ei ole työrauhaa.” Haastateltava esimies C

”Esimiesten tehtävä on kannustaa ryhmäläisiä kohti asetettuja tavoitteita. Esimies tietää epäonnistuvansa, jos ryhmäläiset eivät pääse tavoitteisiin.”
Haastateltava esimies B

Esimiehet sanoivat pyrkivänsä vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointiin johtamisen avulla monin eri tavoin. Erityisesti korostui oman asenteen merkitys. Todettiin, että esimiehen pitää olla itse sitoutunut työhönsä, ennen kuin lähtee johtamaan muita. Omalla esimerkillä ja teoilla saa jo paljon aikaan. Esimiehet kokivat myös oman työhyvinvoinnin vaikuttavan johtamiseen. Tilanteissa, joissa itse voi pahoin, välittyy tunne hyvin nopeasti myös alaisille.

”Vaikka olisi miten huono päivä, se ei saa näkyä alaisille eikä vaikuttaa työhön. Luvattujen asioiden hoitamatta jättäminen viestii myös alaisille, että esimies ei ole sitoutunut työhön. Miten voi motivoida muita jos itse ei ole motivoitunut?” Haastateltava esimies A

Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden merkitystä myös korostettiin. Henkilöstön tieto siitä, että esimieheen voi luottaa, koettiin vaikuttavan olennaisesti työhyvinvointiin. Oikeudenmukaisuus korostui erityisesti päätöksenteossa. Tärkeänä pidettiin, että esimies kohtelisi kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, päätöksenteon perusteena olisi oikea tieto ja päätöksenteon perusteet kerrottaisiin avoimesti niille, joita ne koskevat. Sekä esimiehet että alaiset olivat samaa mieltä siitä, että epätasa-arvoinen kohtelu huononsi olennaisesti työilmapiiriä ja sitä kautta taas työhyvinvointia. Esimiehen on myös tärkeä osoittaa luottamusta alaisiaan kohtaan.

”Luottamuksesta se kaikki lähtee. Jos huomaa, että työkaveri saa erilaisia vapauksia kuin minä ja saa aina parhaimmat projektit niin kyllähän se työhyvinvointi siitä kärsii.” Haastateltava alainen F

”– jos esimies on jatkuvasti tarkkailemassa, teenkö töitä, ja tarkkailee kaikki liikkeet suurennuslasin kautta, niin ei se motivaatiota työtä kohtaan kyllä lisää.” Haastateltava alainen D

”Epätasa-arvoinen kohtelu lisää juorujen määrää. Tieto kulkee puskaradiota kautta hyvinkin nopeasti ja muuttuu samalla. Tämän välttämiseksi on tärkeä, että työilmapiiri on avoin ja kaikkia kohdellaan samalla tavalla.” Haastateltava esimies C

”Minun on luotettava esimieheen, jotta voisin puhua hänelle arkaluonteisista asioista. Ei olisi kiva kuulla seuraavaan päivänä työtovereilta, mitä olen edellisenä päivänä luottamuksellisesti esimiehelle kertonut.” Haastateltava alainen C

Alaiset korostivat sitä, että heille on tärkeä että esimies on kiinnostunut heidän työstään ja arvostaa heidän työtään. Esimiehen oikeudenmukainen kohtelu ja avoimuus koettiin tärkeäksi. Kannustaminen nousi myös yhdeksi tärkeäksi tekijäksi johtamisessa. Esi-

miehet kertoivat, että pyrkivät kannustamaan ryhmäläisiä parhaan kykynsä mukaan, aina kun muilta töiltä kerkeävät.

”Kyllä se on ihan eri meininki töissä kun työntekijöistä välitetään ja kannustetaan. On paljon kivempi tehdä töitä ja haluaakin saada hyvät tulokset.” Haastateltava alainen B

”Pyrin kannustamaan jatkuvasti ryhmäläisiä. Meillä on paljon erilaisia kilpailuja menossa ja se on näkynyt myös tuloksissa. Pyrin myös mahdollisuuksien mukaan järjestämään yhteisiä saunailtoja ja muuta aktiviteettiä.” Haastateltava esimies D

Pyydettyä alaisia kertomaan, huomioiko heidän esimiehensä johtamisessa henkilöstön työhyvinvointia, sain hyvin erilaisia vastauksia laidasta laitaan. Hyvin pitkälti riippui esimiehestä ja hänen tyylistään johtaa. Osa koki, että esimies on hyvinkin tarkka työhyvinvointiasioissa, kun taas osa koki, että esimiehen kiinnostus on hyvin vähäistä. Havaittavissa oli, että esimiesten väliset erot ovat suuria.

”Jokapäiväiset pienet teot ovat tärkeitä. Hellepäivänä lyhyen palaverin ulkona pitäminen, mielipiteen kysyminen, pieni juttutuokio työn lomassa, ne on sellaisia tekijöitä jotka vaikuttaa minun työhyvinvointiin.” Haastateltava alainen A

”Esimies on kiinnostunut vain siitä, että pidänpö taukoni oikeaan aikaan ja kauanko keskimäärin aikaa minulla menee asiakkaan kanssa keskustelemiseen.” Haastateltava alainen C

Palkitseminen nousi yhdeksi tärkeäksi tekijäksi alaisten keskuudessa. Melkein kaikkien mielestä kannustava palkitseminen olisi yksi hyvä keino edistää työhyvinvointia ja lisätä työmotivaatiota. Useat olivat hyvin tyytymättömiä tämänhetkisten esimiesten käyttämiin palkitsemiskäytäntöihin. Ongelmina nähtiin se, että alaisilla on hyvin huonot mahdollisuudet itse vaikuttaa siihen, saavatko he kannusteita aina kuluvalta kuukaudelta. Sen lisäksi, että omien tulosten pitää olla hyvät, myös koko muun ryhmän tulosten pitää olla hyvällä tasolla, eikä sairauspoissaoloja saa olla yli tietyn prosentin koko yrityksessä.

”En koe, että rahallinen palkitseminen on mitenkään tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Lähinnä ne muut asiat, kuten työilmapiiri ja muut asiat edistävät työhyvinvointia. Meillä on toimiva työterveys, aika isot tilat ja uudet laitteet, jotka tekevät työn teosta mukavan.” Haastateltava esimies B

”Rahan takia käydään töissä ja minua motivoi eniten, se että saan hyvistä tuloksista rahallisen korvauksen. Tavoitteiden asettelu ei ole kyllä aina realistinen ja se ei kyllä lisää minun työhyvinvointia. Naurettava on myös se, että miksi muiden tekemiset vaikuttaa minun palkkapussiin.” Haastateltava alainen A

5.3 Ehdotuksia MGS:n johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi

Suurin haaste Manpower Group Solutions:n johtamiselle asettaa henkilöstön suuri määrä. Siitä huolimatta, johtamisen pitää olla sillä tasolla, että alaiset saavat tarvitsemansa tuen ja ohjauksen. Kommunikaation esimiesten ja alaisten välillä pitää myös toimia vaivattomasti. Sähköposti on yrityksessä eniten käytetty viestintäväline, koska sen avulla tieto välittyy nopeasti ja kaikki saavat sen samanaikaisesti. Sähköpostin käyttöön liittyy myös paljon ongelmia, ja se ei korvaa henkilökohtaista viestintää. Varsinkin henkilöstön kannalta henkilökohtainen viestintä on tärkeä. Yrityksessä pidetään myös ryhmäpalavereja, joissa voi keskustella avoimesti mieleen tulevista asioista. Ongelmana niissä vaan on se, että palavereja on hyvin harvoin ja aika on rajattu lyhyeen.

Esimiesten ajan käyttö on varmasti hyvin kuuma aihe monessa yrityksessä. Tehostamisen periaate on ollut vallitsevana niin kauan kuin itse olen ollut työelämässä. Esimiehiä on suhteessa alaisiin hyvin vähän. Tämän takia on tärkeä, että esimiehen ajankäyttö jakautuu oikein. Esimiesten olisi hyvä seurata ajankäyttöä ja kirjata, mihin heillä menee aikaa. Tämän pohjalta voisi järjestää asiat tärkeysjärjestykseen ja sitä kautta lähteä miettimään, voiko jotain rutiiniasioita antaa vaikka jollekin toiselle hoidettavaksi. Haastateltaessa esimiehiä useat korostivat sitä, miten paljon aikaa heillä menee nimenomaan rutiinien hoitoon. Esimiehen ensisijainen tehtävä on kuitenkin olla alaisten keskuudessa ja tukena. Rutiinitehtävien vähentyessä esimiehille vapautuu aikaa alaisille. Muutos ei tapahdu hetkessä. Asioiden ja tehtävien uudelleen järjestely on aikaa vievä tehtävä, mut-

ta se on aina askel eteenpäin. Jokainen tunti, mikä vapautuu esimieheltä rutiinihommista alaisten keskuudessa olemiseen, on tärkeä.

Palautteen merkitystä ei voi ylikorostaa. Sen merkityksestä on puhuttu tosi paljon, mutta siitä huolimatta palautteen antaminen työpaikoilla on usein hyvin niukkaa. Tässäkin tapauksessa MGS:n esimiehet myönsivät antavansa työntekijöille liian vähän palautetta. Useammat esimiehet olivat sitä mieltä, että positiivisen palautteen antaminen ei ole niin tärkeä kuin negatiivisen palautteen anto. Tässä haluaisin korostaa, että mikään ei lamausta henkilöstöä yhtä tehokkaasti kuin jatkuva kielteinen palaute taikka palautteen puuttuminen kokonaan. On turha pelko, että positiivinen palaute ja kiitos veisivät työntekijöiltä eteenpäin pyrkimyksen halua tai työmoraalin, päinvastoin. On tietenkin totta, että kun ihminen saa negatiivista palautetta, hän aluksi tekee kaikkensa näyttääkseen pystyvänsä parempaan. Mutta jos hän saa jatkuvasti pelkästään negatiivista palautetta, hän lannistuu ja hänen motivaationsa ja työilonsa katoavat. Pahimmassa tapauksessa työntekijä lakkaa kokonaan yrittämästä saavuttaa asetettuja tavoitteita.

MGS:n palautejärjestelmää tulisikin kehittää uuteen suuntaan. Positiivista palautetta tulisi pyrkiä antamaan aina, kun siihen on aihetta ja mahdollisuus. Negatiivinen palaute tulisi puolestaan antaa rakentavassa hengessä, muodossa, jossa se ei lannista, vaan kehittää työntekijän osaamista ja ominaisuuksia. Annettaessa negatiivista palautetta olisi myös hyvä mainita asioita, missä työntekijä on onnistunut. Tällainen suhtautuminen negatiiviseen palautteeseen ei ole niin jyrkkä. Virallisen palautteen lisäksi palautetta olisi hyvä antaa myös epävirallisesti. Esimerkiksi ohimennen kiittäminen hyvästä työstä ja arkinen huomavaisuus voivat saada huomaamatta hyviä tuloksia aikaan ja kasvattavat henkilöstön motivaatiota. Esimiesten olisi hyvä huolehtia siitä, että palautteenanto aina kirjataan ja kehitystä seurataan. Kirjaaminen on tärkeä, koska henkilöstön määrä on suuri ja seuranta ilman kirjaamista voi joissakin tapauksissa olla mahdotonta. Aina asia ei korjaannu ensimmäisellä kerralla, ja sen takia asiaan on palattava, jotta voitaisiin keskustella lisää korjaavista toimenpiteistä. Usein asia korjaantuu jo ensimmäisellä kerralla ja siitä olisi hyvä antaa positiivista palautetta työntekijälle.

Palautteen antaminen esimiehille on myös hyvin tärkeä. Esimiehen on vaikea kehittää omaa johtamista, jos hän ei tiedä, mitä häneltä odotetaan tai mitä hänestä ajatellaan. On vaikea lähteä tekemään muutosta, jos ei tiedä mitä pitäisi muuttaa. Haastattelujen perusteella MGS:n esimiehet kokivat, että he eivät saa palautetta alaisiltaan ollenkaan, tai

palautteen saanti oli hyvin niukka. Esimiehet kertoivat, että ovat yrittäneet kerätä palautetta sähköpostin välityksellä mutta se ei ole toiminut. Palautetta voisikin yrittää kerätä työntekijöiltä kysymällä sitä suoraan muun keskusteluun lomassa. Pelkästään palautteen kerääminen ei riitä vaan on tärkeä näyttää henkilöstölle, että palautteella on merkitystä ja se johtaa toimenpiteisiin. Sitä mukaan kuin henkilöstön avoimuus ja luottamus palautteen perillemenoon kasvaa, työntekijät uskaltavat kertoa suoremmin, mitä mieltä he ovat esimiesten toimintatavoista ja toiminnasta. Näin esimiehillä olisi hyvä mahdollisuus saada vinkkejä ja kehitysideoita, miten he voisivat parantaa toimintaansa ja kehittyä esimiehinä.

Henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta ei riitä pelkästään se, että palautetta kerätään, vaan sen lisäksi työntekijöiden täytyy kokea, että heidän antamansa palaute myös rekisteröidään, käsitellään ja sen pohjalta tehdään käytännön toimenpiteitä. Valitettavasti kaikki saadut kehitysehdotukset eivät ole toteutuskelpoisia, mutta siitä huolimatta henkilöstölle tulisi näyttää, että sen antamaa palautetta arvostetaan ja että sen toteuttamista edes harkitaan jollain tasolla. On tärkeä, että esimies ottaa kaiken palautteen avoimesti vastaan eikä tyrmää mitään suoralta kädeltä. Tärkeä on myös esimiehen oma suhtautuminen palautteeseen. Jos esimies loukkaantuu saamastaan palautteesta, niin työntekijä ei uskalla jatkossa palautetta antaa. Esimiehen tulee kannustaa alaisiaan antamaan palautetta jatkossakin ja korostaa palautteen merkitystä. Mikäli työntekijän näkökulmia ja parannusehdotuksia ei huomioida, he turhautuvat ja lakkaavat viestimästä esimiehelle päin. Esimies voi vaikuttaa palautteen molemmansuuntaiseen liikkumiseen myös sillä, kuinka paljon hän itse antaa palautetta alaisilleen, sillä omalla esimerkillään hän kehittää parhaiten avointa ilmapiiriä työyhteisössään.

Palautteenanto on tehtävä yrityksessä mahdollisimman helpoksi. Yksi parhaista tavoista olisi laatia selkeä käytäntö siitä, missä, milloin ja miten palautetta voi antaa. On myös laadittava yhtenäinen käytäntö palautteen käsittelystä ja toimenpiteistä palautteen pohjalta. Ei voi moittia henkilöstöä vähäisestä palautteen määrästä, jos yrityksessä ei ole yhtenäistä käytäntöä palautteen käsittelystä. Laatimisen jälkeen palautekäytännöstä on tiedotettava henkilöstölle, ja olisi hyvä, jos tieto löytyisi myös vaikkapa ilmoitustaululta, jossa se olisi helposti löydettävissä ja nähtävissä.

Useissa haasteluissa ilmeni, että johtamistaidot ja käytännöt esimiesten välillä vaihtelivat suuresti. Haastatteluissa ilmeni, että esimieskäytännöillä on suuri merkitys työilma-

piiriin, työn tuloksiin ja työssä jaksamiseen. Tämän takia jo esimiehiä valittaessa ja valmennettaessa on tarkkaan kiinnitettävä huomiota henkilöjohtamisen taitoihin. Kaikki eivät valitettavasti ole soveliaita esimiehiksi, vaikka kuinka olisivat muuten hyviä ihmisiä ja tekisivät hyvin työnsä. Tilanteissa, joissa esimiesasemassa on niin sanotusti vääränlainen ihminen, esiintyy paljon sairaslomia ja runsaat irtisanoutumiset ja irtisanomiset. On erittäin tärkeä, että esimieskäytäntöjä tarkistetaan huolella, kun edellä mainitut asiat lisääntyvät. Syitä sairaslomille ja irtisanoutumisille voi olla tietenkin muitakin, mutta hyvin usein esimieskäytännöt ovat kytköksissä edellä mainittuihin ongelmiin.

Esimiestä valittaessa on oltava hyvin tarkka ja mietittävä, minkälaisen ryhmän esimieheksi henkilö soveltuu. Työyhteisössä on erilaisia ihmisiä ja sen takia tarvitaan myös erilaisia johtajia. Esimieheksi ylentäminen ei koskaan saisi olla palkinto pitkäaikaiselle työntekijälle tai hyvälle kaverille. Hyvin suoritettu työ ja vahva asiantuntijuus omissa työtehtävissä ei ole merkki siitä, että henkilö olisi hyvä esimies. Myöskään hyvä kaveri ei ole paras mahdollinen valinta esimieheksi, ainakaan pelkästään sen perusteella. Näkisin myös tärkeänä, että haku esimiespaikkoihin ei tapahtuisi aina vain sisäisesti. Ulkopuolelta tulleilla esimiehillä voi olla paljon annettavaa ja he uusina tulokkaina eivät ole niin sokeita epäkohdille.

Siitä muodostuu aina ongelma, jos samassa työpaikassa jokaisella esimiehellä on omat pelisäännöt. Alaisten keskuudessa syntyy helposti eripuraa ja tyytymättömyyttä omaa esimiestä kohtaan. Mielestäni olisi erittäin tärkeätä, että esimiehet kokoontuisivat samaan pöydän ääreen ja miettivät yhdessä yhteisiä pelisääntöjä. Pelisääntöjen pitäisi olla samat jokaisella ja niiden on oltava kaikkien tiedossa. Muutoksia voi tietenkin aina tapahtua, mutta niistä pitäisi tiedottaa ja niiden pitäisi koskea kaikkia tasapuolisesti. Työolot on myös sellainen asia, mihin on kiinnitettävä huomiota. Yrityksessä on käytössä vuosittainen työhyvinvointitoimenpiteisiin tarkoitettu budjetti, jota käytetään hyvin pitkälti yhteisiin illanviettoihin, kesäjuhliin ja urheilutapahtumiin. Mielestäni tärkeä olisi muistaa se seikka, että työhyvinvointi yleisesti rakentuu työolojen ympärille ja niiden pitäisi olla kunnossa ennen ylimääräisiä koristeita ja tapahtumia.

Haastatteluissa ilmeni myös työpalkitsemisen ristiriitoja. Työntekijän palkka muodostuu tuntipalkasta ja provisiosta. Tämän takia provision määräytymisen perusteet ovat erittäin tärkeitä työntekijöille. Useat alaiset kokivat, että provision saamisen perusteet ovat epäoikeudenmukaiset ja tavoitteet epärealistiset. Palkka on kuitenkin yksi tärkeimmistä,

jopa tärkein asia, minkä takia heräämme aamulla ja menemme töihin. Esimiesten on ymmärrettävä palkkauksen vaikutus työntekijän motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Motivoitunut työntekijä jaksaa töissä huomattavasti paremmin ja tekee parempaa tulosta. Näkisin tärkeänä, että henkilöstöllä olisi mahdollisuus vaikuttaa omaan provision määräytymiseensä. Kun perusteita provision maksulle mietitään, työntekijällä olisi mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. On myös työnantajan etu, että työntekijä tekee parempaa tulosta vähän isommalla palkalla kuin se, että työntekijä tekee työt välttävästi vähän pienemmällä palkalla. Pitäisin tärkeänä, että seuraavalla kerralla kun palkkausta mietitään, otettaisiin keskusteluun mukaan myös työntekijöitä, joihin asia vaikuttaa.

Ihmiselle on tärkeä saada vaikuttaa omaan työhönsä. Se lisää työniloa ja edistää olennaisesti työhyvinvointia. Ongelmana isossa yrityksessä koetaan se, että omaan työhön ei pysty vaikuttamaan. Tuntuu, että kaikki pienetkin yksityiskohdat on mietitty työntekijän puolesta ja niistä jos poiketaan, seuraa moite. Asiat tunnetusti voi tehdä monella eri tavalla ja työtä tehdessään huomaa tiettyjä asioita, mitä voisi tehdä toisin. Esimiehet eivät niitä huomaa, koska eivät tee sitä konkreettista työtä. Tutkiessani yhteyskeskuksien toimintaa yleensä huomasin, että muutamassa yrityksessä oli jo otettu käyttöön toimintamalli, jossa esimies teki useita tunteja viikossa samaa työtä kuin alaiset. Mielestäni se on erinomainen käytäntö. Näin esimiehet kokevat samaa kuin alaiset ja voivat saamansa tiedon pohjalla yhdessä alaisten kanssa kehittää toimintatapoja toimivampaan suuntaan.

Kaaviossa 6 on esitetty työhyvinvointisuunnitelma kokonaisuudessaan. Laadin suunnitelman kahdeksi vuodeksi. Toimenpiteitä on paljon ja lyhyemmässä ajassa ei mitenkään ehdi kaikkia toimenpiteitä tekemään ja tuloksia saamaan. Muutoksen läpivienti ei ole koskaan helppoa ja se vie aikaa. Toimenpiteisiin pitäisi koko organisaation sitoutua, ja toteutuksen kannalta olisi tärkeä, että jokaisella osa-alueella olisi oma vastuhenkilö, joka raportoi johdolle suunnitelman etenemisestä ja toimenpiteiden vaikutuksesta. Tärkeä olisi myös ottaa henkilöstö mahdollisimman paljon mukaan työhyvinvointisuunnitelman toteuttamiseen.

Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Tavoitteet	Aikataulu
Johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - johtamistaidot - ajankäyttö - pelisäännöt - kommunikaatio - työn organisointi - tavoitteiden asettaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteisten pelisääntöjen luominen - työtehtävien uudelleen organisointi -> enemmän aikaa alaisten kanssa - yhtenäinen käytäntö tehtävien jakoon -> henkilöstötoiveiden parempi huomioonottaminen - säännölliset esimiesvalmennukset - esimiesten on käytävä jokaisen työntekijän kanssa tavoitekeskustelu 	<ul style="list-style-type: none"> - yhdenmukainen johtamiskulttuuri - tasa-arvon edistäminen työyhteisössä - oikeudenmukainen työnjako - työn ilon ylläpitäminen - työntekijät tietävät tavoitteet ja sitoutuvat niihin - hyvinvoiva henkilöstö 	v.2012–2014
Henkilöstö <ul style="list-style-type: none"> - ammattitaito - osaamisen ylläpitäminen - motivaatio - terveys ja toimintakyky - sairauspoissaolot 	<ul style="list-style-type: none"> - kattava perehdytys työtehtäviin - uusille työntekijöille perehdytyskansion tekeminen - osaamiskartoituksen tekeminen (esim. kehityskustelujen yhteydessä) - koulutustarpeen selvittäminen ja koulutussuunnitelman laatiminen - osaamisen ja toiveiden huomioiminen työtehtävien jaossa - sairauspoissaolojen seuranta - tiiviimpi yhteistyö työterveyden kanssa - työhyvinvointitoimikunta laatii vuodeksi kerrallaan toimintaohjelman virkistäytymiseen työntekijöiden toiveet huomioiden 	<ul style="list-style-type: none"> - motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö - paremmat tulokset - mahdollisuus tehdä muutoksia ajoissa henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi - henkilöstöllä mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä ammatissaan - mahdollisuus tutustua työtovereihin työpaikan ulkopuolella -> parempi ryhmähenki 	v.2012–2014
Viestintä <ul style="list-style-type: none"> - tiedottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - säännölliset ryhmäpalaverit (vähintään 2 kertaa kuukaudessa) 	<ul style="list-style-type: none"> - selkeä ja toimiva tiedonkulku - tieto helposti saatavilla 	v.2012–2014

<ul style="list-style-type: none"> - ryhmäpalaverit - sähköpostiliikenne - henkilökohtainen viestintä 	<ul style="list-style-type: none"> kaudessa) - selkeiden jakelulisten luominen (ryhmä/projektikohtaisesti) - merkittävistä muutoksista ja asioista järjestettävä tiedotustilaisuus - muutoksista tiedotettava mahdollisimman pian - työtehtävien ja käytäntöjen muutostilanteissa pyritävä käyttämään ensisijaisesti henkilökohtaista viestintä 	<ul style="list-style-type: none"> villa - jokaisella työntekijällä mahdollisuus saada äänensä kuuluviin - tehokkaampi keskittyminen työtehtäviin (ei turhia sähköposteja luettavana) - parempi suhtautumisen muutostilanteisiin 	
Palautteenanto	<ul style="list-style-type: none"> - kehityskeskustelujen pitäminen kaksi kertaa vuodessa - säännöllinen palautteenanto suullinen/kirjallinen - palautteiden keräämiseen/käsittelyyn/arkistoinnin käytännön kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - palautteiden tehokas hyödyntäminen - rakentavan palautteen anto oikeaan aikaan - mahdollisuus tehdä korjaavia toimenpiteitä ajoissa - alaisten palautteenannon helpottaminen - motivoitunut henkilöstö 	v.2012–2014
Työilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> - kerran vuodessa järjestettävä työilmapiiritutkimus - säännölliset työilmapiirikyselyt - työpaikan ihmishuhdeongelmiin varhainen puuttuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - avoin ja kannustava työilmapiiri - työpaikkakiusaamisen tehokas estäminen 	v.2012–2014
Työolot <ul style="list-style-type: none"> - työympäristö - työvälineet - työturvallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - työpisteiden säännöllinen tarkastaminen ja kunnossa pitäminen - työpisteiden uudeleen järjestely melutason vähentämiseksi - työympäristön siistinä pitäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - työn helpottaminen - turvallinen ja viihtyisä työympäristö 	v. 2012–2014

Palkkaus - provisio/ bonukset - palkka	- kannustavan provisiojärjestelmän luominen-> henkilöstö mukaan suunnittelutyöhön - peruspalkan tarkistaminen niin, että se vastaa työn vaatimustasoa	- tavoitteisiin sitoutuminen - parempi laatu/työtulos - motivaation kasvu	v.2012–2014
---	--	---	-------------

KAAVIO 6. TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työhyvinvoinnin johtaminen kohtaa jatkuvasti suuria ja uudenlaisia haasteita alati muuttuvassa maailmassa. Nykypäivänä työelämässä kohtaa epävarmuutta paljon useammin kuin varmuutta. Jatkuvat muutokset, kasvavat tuottovaatimukset sekä jatkuva tehostaminen lisäävät työntekijöiden henkistä kuormitusta ja pahanoloa työssä. Mikäli henkilöstön työhyvinvointiin ei panosteta tarpeeksi, taikka luovutaan työhyvinvointitavoitteista kokonaan, seurauksena on työperäisten sairauksien lisääntyminen sekä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn ongelmia.

Johtaminen on olennainen tekijä työhyvinvoinnin edistämisessä. Monissa tutkimuksissa korostetaan nimenomaan, miten esimiehen rooli on tärkeässä asemassa. Omalla toiminnalla esimies joko edistää työhyvinvointia tai päinvastoin luo pahoinvointia. Hyvä johtaminen on tärkeä työhyvinvoinnin lähde ja erittäin keskeinen osa sen kehittämistä. Taas huono ja heikko johtaminen johtaa siihen, että henkilöstön on vaikea sitoutua työhön, osaamisen kehittyminen pysähtyy ja jaksaminen kärsii. Kenellekään ei tule yllätyksenä, että ainoastaan motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät saavat aikaan erinomaisia tuloksia. Tästä johtuen esimiestyökään ei voi olla pelkästään asioiden ja rutiinien hoitamista, vaan yrityksen hyvään tulokseen tavoiteltaessa korostuvat erityisesti esimiesten johtamisen taidot ja vuorovaikutusosaaminen.

Työhyvinvoinnin johtaminen on keskeinen osa yrityksen johtamista. Se on suuri kokonaisuus, jota ilman mikään työyhteisö ei pysty täysillä toimimaan. Työhyvinvointiin panostaminen näkyy työyhteisössä hyvänä työilmapiirinä, motivaationa, työnilona ja ennen kaikkea silloin työhön panostetaan ihan eri tavalla, mikä näkyy hyvinä tuloksina. Avoin vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin johtamisen työkaluista. Ilman sitä työntekijät eivät tiedä, mitä heiltä oikeasti vaaditaan, mitkä ovat tavoitteita ja miten he ovat työssään menestyneet. Tieto ei pääse liikkumaan yrityksen sisällä ja osaamisen kehitys pysähtyy. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat voimakkaasti työn tuottavuuteen ja ennen kaikkea työhyvinvointiin. Tärkeä perusta tavoitteelliselle työlle ja hyvinvoivalle työyhteisölle on oikea ja hyvä työhyvinvoinnin johtaminen.

Tämän opinnäytetyön yksi osa kysymystä oli tutkia ja selvittää, miten Manpower Group Solutions:n esimiehet kokevat voivansa vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin johtami-

sen avulla. Esimiehet olivat hyvin yksimielisiä siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden työhynvointiin johtamisen avulla ja pitivät johtamista tärkeänä työhyvinvoinnin tekijänä. Haastattelujen perusteella esimiehet kertoivat voivansa vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin avoimella kommunikaatiolla, edistämällä työilmapiiriä, viestimällä selkeästi ja ajoissa tärkeistä asioista. Lisäksi työlle asetetut realistiset tavoitteet, palautteen anto, riittävä ohjaus ja alaisten tasavertainen ja oikeudenmukainen kohtelu koettiin myös tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta.

Opinnäytetyön tarkoitus oli myös tutkia, mikä on johtamisen merkitys työhyvinvoinnille toimeksiantajan yrityksessä, mihin osa-alueisiin johdon on erityisesti kiinnitettävä huomiota ja miten johtaminen yrityksessä toimii. Haastattelujen pohjalta MGS:ssä johtamista pidettiin erittäin tärkeänä tekijänä työhyvinvoinnin tukemisessa. Palautteen anto, työntekijöiden tukeminen, työn tavoitteiden määrittely ja selkeä tiedottaminen olivat haastateltavien esimiesten mielestä tärkeimpiä työkaluja edistää työhyvinvointia. Haastatteluissa selvisi, että esimiehet haluaisivat olla enemmän alaisten keskuudessa ja pitää enemmän ryhmäkohtaisia palavereita. Useat haastateltavat kokivat, että johtaminen toimii pääsääntöisesti hyvin, mutta kaikki haastateltavat henkilöt löysivät ongelmakohtia, joita olisi kehitettävä.

Hyvät vuorovaikutustaidot, taito motivoida ja innostaa työntekijöitä sekä muutostilanteiden sujuva läpivienti kuuluu esimiesten työnkuvaan. Esimiesten tulee olla jatkuvasti ajan tasalla ja antaa säännöllisesti rakentavaa palautetta alaistensa töistä ja saavutuksista. On tärkeä, että esimies on luottamuksen arvoinen ja tiedottaa alaisilleen asioista suoraan ja salaamatta tärkeitä asioita työntekijöiden kannalta. Ilmapiirin ollessa avoin alaiset ovat avoimempia yhteistyöhön ja antavat mielellään palautetta myös esimiehelle takaisinpäin.

Keskustelun merkitystä on mielestäni syytä korostaa. Vaikka aikaa on rajallisesti ja henkilöstöä on paljon, esimiehellä siitä huolimatta on oltava aikaa keskustella omien alaisten kanssa. Ainoastaan keskustelemalla saa hyvät ideat esiin ja epäkohdat korjattua. Esimiehen kiinnostus alaisia kohtaan saa alaiset kokemaan itsensä ja tekemänsä työn tärkeäksi, ja se motivoi heitä oppimaan uutta ja saavuttamaan hyviä tuloksia. Esimiehen tulee luoda työyhteisöön sellaiset olosuhteet, joissa henkilöstö jaksaa innostua ja oppia uutta ja joissa henkilöstö haluaa tehdä työnsä hyvin ja tuloksellisesti. Esimiehen on

myös pidettävä huoli siitä, että henkilöstö ymmärtää työn ja hyvinvoinnin yhteyden. Hyvinvointi on kokonaisuus, jossa on psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen puoli.

Työhyvinvointi koostuu monista tekijöistä ja se ei synny hetkessä. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii pitkäjänteistä työtä ja koko organisaation sitoutumista. Esimiesten ja alaisten olisi tärkeä muistaa, että työyhteisö ei pysy samana ja ei ole koskaan kokonaan valmis. Pienetkin muutokset työyhteisössä voivat olla erittäin merkittäviä, ja niillä voidaan saavuttaa ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Työhyvinvoinnin kehittäminen onnistuu parhaiten, kun se on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Onnistumisen mahdollisuuksia lisää myös kaikkien osallistuminen kehitystyöhön ja luottamuksellinen työilmapiiri.

Vaikka yrityksen työhyvinvoinnista vastaa viime kädessä johto, nykyaikana työhyvinvointi kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Työhyvinvointi on suuri kokonaisuus, jossa jokainen työyhteisön jäsen voi omalla toiminnalla vaikuttaa. Esimiesten ja alaisten on tehtävä tiivistä yhteistyötä onnistuakseen tavoitteessa. Keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitys on koko ajan korostunut. Nykypäivänä ei enää riitä, että ihmiset saavat tietoa asioista, vaan he haluavat keskustella asioista ja olla vaikuttamassa omaa työtään ja työyhteisöään koskevissa asioissa. Työssä viihtyvyyteen vaikuttaa myös hyvin suu-
resti työn hallittavuus. Jos työntekijä kokee työnsä olevan jatkuvasti ylimitoitettu, eikä hänellä ole realistisia mahdollisuuksia saada sitä tehdyksi, hän turhautuu ja masentuu.

Työhyvinvointi on yrityksen keskeinen kilpailutekijä, joka vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen ja menestykseen. Useat yritykset tekevät virheen siinä, että keskittyvät liikaa jatkuvaan taloudelliseen tehokkuuden tavoitteluun. Tilanteissa, joissa tehokkuus ylikorostuu, ilmenee usein työntekijöiden pahoinvointi, uupumus ja asiakkaiden tyytymättömyys. Purkamaton paha olo kääntyy sisäänpäin, ja ihminen pyrkii jäämään pois työpaikalta sairauslomien kautta, mikä aiheuttaa yritykselle suuria kuluja. Työhyvinvointi on nähtävä sijoituksena eikä kuluna. Työhyvinvointiin sijoitetut rahat tulevat monikertaisesti takaisin. Johdon tulisi pyrkiä luomaan sellaiset työolot, joissa henkilöstö viihtyy eikä lähde kilpaileviin yrityksiin.

Työhyvinvointia voi ymmärtää monella eri tavalla. Nykypäivänä useamman määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työyhteisöä, joka antaa kehittymismahdollisuuksia, haasteita ja onnistumisia, yhteisöllisyyttä ja turvallisuutta. Enää ei riitä pelkästään yksin

puurtaminen, vaan tarvitaan tiimejä, jotka ovat valmiita työskentelemään yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tarvitaan esimies, joka on niin koko tiimin kuin yksittäisen tiimiläisen tukena. Esimiehen tehtävä on pitää huolta, että tiimillä on selvät tavoitteet, selvillä yrityksen päämäärät ja työyhteisön pelisäännöt. Hyvin pitkälti johtamisen teho perustuu siihen, että työn tarkoitus on henkilöstölle selvä.

Yrityksen perustehtävä on yrityksen olemassaolon syy. Tämän takia esimiehen on suunnattava paljon voimavaroja sen toteuttamiseen. Henkilöstölle tulee selkeästi tiedottaa, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään ja on päästy. Tilanteissa, joissa työntekijä ei tiedä mitä häneltä odotetaan, ei voi millään tavalla saavuttaa haluttuja tuloksia. Työntekijöille on annettava mahdollisuus tehdä työnsä hyvin ja nähdä työnsä tulokset. Se auttaa ja motivoi pysymään organisaation perustehtävän toteuttamisessa. Ensimmäinen askel kohti parempaa työhyvinvointia on käsittää, miten suuri merkitys hyvinvoilla henkilöstöllä on perustehtävän toteuttamisessa. Ainoastaan sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö voi taata yrityksen menestymisen ja kehittymisen. Tämän takia työhyvinvointitoimia, esimiestyön kehittämistä ja kannustamista uuden oppimiseen ei tulisi nähdä pelkästään kuluina. On päivänselvää, että yritys, jolla ei ole mielenkiintoa panostaa työhyvinvointiin, ei voi odottaa saavuttavansa hyviä tuloksia.

Työhyvinvoiva työyhteisö on ennen kaikkea kustannustehokas. Työhyvinvoinnin ollessaan puutteellista henkilöstö ei jaksa pyrkiä kohti asetettuja tavoitteita ja tehdä työtä yrityksen menestyksen eteen. Huono ilmapiiri näkyy hyvin nopeasti asiakkailta tulleista reklamaatioista, poissaoloista ja irtisanomisista. Se aiheuttaa yritykselle useita riskejä ja jopa kannattavuusongelmia. Tämän takia työhyvinvoinnin tulisi painottua etenkin ennaltaehkäisevään toimintaan. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja työhyvinvointia heikentävien tekijöiden ehkäisy kuuluvat yrityksen velvollisuuksiin. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja hyvä johtajuuskulttuurin ylläpitäminen on suuri askel kohti hyvinvoivaa ja menestyvää organisaatiota.

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja oman työn arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy kaksi käsitettä: validius ja reliaabelius. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli sitä, kuinka tarkkaan ja luotettavasti tehty tutkimus antaa ei-sattumavaraaisia tuloksia. Validiteetti eli pätevyys puolestaan

tarkoittaa menetelmän/mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti koskee hyvin pitkälti tutkijan omaa toimintaa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää muun muassa tarkka ja vaiheittainen selostus tutkimuksen etenemisestä. (Hirsjäevi ym. 2005, 216-217.)

Tekemäni opinnäytetyön luotettavuutta paransi olennaisesti se, että tutkimuksen toteuttaminen on kuvattu yksityiskohtaisesti ja melko tarkasti ja lisäksi tulosten analysoinnissa käytin suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Haastatteluympäristö, jossa toteutin haastattelut, oli rauhallinen ja nauhoitin kaikki haastattelut, mikä nopeutti haastattelujen toteuttamista ja mahdollisti täsmällisen tiedonkeruun. Kysymyksiä laatiessani mietin tarkkaan, että kysymykset eivät johdattelisi haastateltavia, vaan heidän omat mielipiteensä ja näkemyksensä tulisivat luontevasti esiin. Toteutin yhden esihaastattelun ennen varsinaisia haastatteluja ja sen pohjalta tein vielä kysymyksiin tarvittavat muutokset. Säilytin saamaani aineistoa tutkimusprosessin loppuun ja palasin siihen aina tarvittaessa.

Opinnäytetyön tutkimusmetodiksi haastattelun valinta oli mielestäni hyvin perusteltu, koska opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää alaisten ja esimiesten omia ajatuksia ja kokemuksia työhyvinvoinnin ja johtamisen välisestä suhteesta. Teemahaastatteluissa kysymysten muoto ja järjestys oli vapaa, mikä mahdollisti aineiston keruun ohjaamisen vapaasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Teemahaastattelua käyttämällä on helpompi huolehtia siitä, että keskustele jokaisen haastateltavan kanssa samoista asioista ja saa tarvittavat vastaukset tutkittavasta asiasta. Positiivisena puolena on myös se, että sain haastattelujen avulla enemmän tietoa kuin olisin osannut kysyä.

Teemahaastattelujen rajoittaviin tekijöihin puolestaan kuuluu se, että haastattelu on sidoksissa tiettyyn tilanteeseen. Haastateltavat voivat puhua haastattelutilanteessa eri tavalla kuin jossakin toisessa tilanteessa. Vaarana on myös se, että haastateltava ei välttämättä kerro, miten asiat todellisuudessa ovat, vaan kertoo siitä, kuinka hän haluaisi niiden olevan. Tekemässäni opinnäytetyössä edellä mainitun ongelman poisti melkein kokonaan se, että olen itse työskennellyt useita vuosia toimeksiantajayrityksessä ja tiedän paljon yrityksen sisäisistä asioista, mitä taas ulkopuolinen ei voi tietää. Edellä mainitusta syystä johtuen voin ajatella, että haastateltavat ovat vastanneet kysymyksiin rehellisesti ja turhia kaunistelematta.

Tutkimusongelman ratkaiseminen onnistui mielestäni hyvin. Mietin pitkään tutkimusongelmien muotoilua ja rajausta. Pitkän mietinnän tuloksena ongelma muotoutui käytännönläheiseksi, eikä jäänyt ainoastaan teorian tasolle. Työssäni onnistuin tuomaan esiin erilaisia johtamisen mahdollisuuksia, joita esimiehillä on käytettävissä työhyvinvoinnin edistämisessä. Tämän lisäksi selvitin toimeksiantajayrityksen johtamisen nykytilannetta ja sen yhteyttä henkilöstön työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia ja johtamista on tutkittu paljon. Vähemmän on tutkittu johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Tekemässäni opinnäytetyössä työhyvinvoinnin edistämistä tarkastellaan hyvin pitkälti toimeksiantajayrityksessä, jossa aikaisemmin ei ole vastaavaa tutkimusta tehty. Opinnäytetyö antaa kehitysideoita ja käytännön vinkkejä yrityksen esimiehille ja alaisille.

6.2 Jatkotutkimusideoita

Opinnäytetyön tekemisen myötä nousi useita ideoita ja haasteita jatkotutkimusta varten. Koska tässä opinnäytetyössä keskityin lähinnä kehitysehdotuksien tekemiseen, jatkossa olisi erittäin hyvä tutkia, miten kehitysehdotuksiin on suhtauduttu ja miten niitä on otettu käyttöön. Olisi erittäin mielenkiintoista nähdä, minkälaisiin tuloksiin on päästy kehitysehdotuksien pohjalta.

Toinen jatkotutkimusidea voisi olla esimiesten oman työhyvinvoinnin edistäminen. Esimiesten oma työhyvinvointi on hyvin pitkälti omalla vastuulla ja on tärkeä, että siihenkin kiinnitetään huomiota. Pahoinvoiva esimies tuskin jaksaa huolehtia muiden työhyvinvoinnista.

LÄHTEET

- Allardt, E. 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Franssila, P. & Wallin, M. 2010. Fysioterapia on potilaan ohjausta. Fysioterapia-lehti 5/2010, 5.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kekseliäs kasvattaja. Lastensuojelun keskusliiton ohjeet kasvattajille. Tulostettu 18.11.2011. http://www.alalyolasta.fi/ala_lyo_lasta/kasvatusvinkkejä
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.
- Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R., Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Vammala: Kirjapaja
- Leskinen, T. & Hult, H. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Latvia: Tammi
- Luukala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi
- Marikallio, A. 2001. Unohtuiko inhimillisyys? Ehkäise uupumus työyhteisössä. Helsinki: KAUPPAKAMARI
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 226.
- Nykänen, E. 2007. Rennosti töissä. Käytännönohjeita työssä jaksamiseen. Jyväskylä: WSOY
- Ojatalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY
- Pace, R. W. 1994. Organizational Communication. 3rd edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Paasivaara, L., Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita Prima Oy

- Ranne, J. 2006. Anna palaa! –Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy
- Ritaranta, S. 2010. Suojaimet. Työterveyslaitos. Luettu 29.3.2011. <http://www.ttl.fi/fi/toimialat/rakennus/rats/sivut/suojaimet.aspx>
- Semtu. VEMO-valuankkurit. Käyttöohje. Luettu 18.3.2011. <http://www.semtu.fi/?file=240>
- Seuri, M., Iloranta, K. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina työterveyshuolto. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen M. 2007. Toimivat ha terveet työajat. 2., uud. p. Helsinki: Työterveyslaitos
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jade, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljasu uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum
- Julkunen, R., Kaskisaari, M., Rikala, s. & Virkki T. 2006. Valta ja haavoittuvuus työelämän luottamusrakenteessa. Teoksessa Työelämän taitekohtia. Toim. P. Jokivuori, R. Latva-Karjanmaa & A. Ropo. Helsinki: Työministeriö
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uud. painos. Helsinki: Inforviestintä
- Järvinen, P. 1999. esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 3. painos. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Grademus
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskutelun mahdollisuudet. Juna: WSOY.
- Van Dierendonck, D., Borill, C., Haynes, C. & Stried, C. 2004. Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. Journal of Occupational Health Psykology, Vol,9 No. 2, 165-175
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy
- Vesterinen, P. 2006 Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelujen runko esimiehille

- ❖ Mitkä ovat työnne vastualueet ja mikä ammattinimikkeenne?
- ❖ Kuinka kauan olette ollut Manpower Group Solutions palveluksessa?
- ❖ Kuinka monen alaisen lähin esimies olette?

Teema 1: Työhyvinvointi organisaatiossa

- ❖ Miten määrittelette työhyvinvoinnin?
- ❖ Mitkä ovat mielestänne olennaisia työhyvinvointia lisääviä/heikentäviä tekijöitä?
- ❖ Minkälaiset tekijät mielestänne vaikuttavat alaistenne työhyvinvointiin?
- ❖ Miten itse pyritte vaikuttamaan alaistenne työhyvinvointiin?
- ❖ Mitä toimenpiteitä olisi mahdollista tehdä nykyisillä resursseilla?
- ❖ Mitä toimenpiteitä tekisitte, mikäli olisi enemmän resursseja (aikaa, rahaa, osaamista)?

Teema 2: Johtaminen yrityksessä

- ❖ Miten kuvailisitte työpaikkanne johtamisen tasoa?
- ❖ Miten johtajuus mielestänne toimii yrityksessä?
- ❖ Miten luonnehditte omaa johtamistanne?
- ❖ Jos tarkemmin tarkastelette itseänne johtajana, missä koette olevanne hyvä ja missä asioissa olisi kehitettävä?

- ❖ Koetteko joitain seikkoja ongelmalliseksi työpaikkanne johtamisessa? Onko teillä parannusehdotuksia?
- ❖ Annatteko alaisillenne henkilökohtaista palautetta, niin kritiikin kuin kiitoksen muodossa?
- ❖ Kerätäänpö henkilöstöltä palautetta? Miten?
- ❖ Onko yrityksessänne kehityskeskustelukäytäntö? Jos on, kuinka säännöllisesti kehityskeskustelu käydään?

Teema 3: Johtaminen työhyvinvoinnin edistämässä (Työhyvinvointia tukeva johtaminen)

- ❖ Mikä merkitys johtamisella on mielestänne työhyvinvoinnille?
- ❖ Vaikuttavatko johtamisen ongelmat työhyvinvointiin? Miten?
- ❖ Kuvailkaa, miten voitte johtamisen avulla edistää työhyvinvointia työyhteisössänne?
- ❖ Miten huomioitte omassa esimiestyössänne oman johtamisen vaikutukset henkilöstönne työhyvinvointiin?

Liite 2. Teemahaastattelujen runko alaisille

- ❖ Mitkä ovat työnne vastualueet ja mikä ammattinimikkeenne?
- ❖ Kuinka kauan olette ollut Manpower Group Solutionsin palveluksessa?
- ❖ Kuka on lähin esimiehenne?

Teema 1: Työhyvinvointi organisaatiossa

- ❖ Miten määrittelette työhyvinvoinnin?
- ❖ Mitkä ovat mielestänne olennaisia työhyvinvointia lisääviä/heikentäviä tekijöitä?
- ❖ Minkälaiset tekijät mielestänne vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin?
- ❖ Onko työntekijöillä itsellään mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin?
- ❖ Mitä toimenpiteitä olisi teidän mielestänne mahdollista tehdä nykyisillä resursseilla?
- ❖ Mitä toimenpiteitä itse tekisitte, mikäli saisitte itse olla vaikuttamassa päätöksentekoon?

Teema 2: Johtaminen yrityksessä

- ❖ Miten kuvailisitte työpaikkanne johtamisen tasoa?
- ❖ Miten johtajuus mielestänne toimii yrityksessä?
- ❖ Miten luonnehditte oman lähiesimiehenne johtamista?
- ❖ Koetteko joitain seikkoja ongelmalliseksi työpaikkanne johtamisessa? Onko teillä parannusehdotuksia?
- ❖ Saatteko esimieheltänne henkilökohtaista palautetta? Jos saatte, minkälaisesta palautteesta on kysymys?

- ❖ Kerätäänkö henkilöstöltä palautetta? Miten?
- ❖ Onko yrityksessänne kehityskeskustelukäytäntö? Jos on, kuinka säännöllisesti kehityskeskustelu käydään?

Teema 3: Johtaminen työhyvinvoinnin edistämisessä (Työhyvinvointia tukeva johtaminen)

- ❖ Mikä merkitys johtamisella on mielestänne työhyvinvoinnille?
- ❖ Vaikuttavatko johtamisen ongelmat työhyvinvointiin? Miten?
- ❖ Kuvailkaa, miten johtamisen avulla olisi mahdollista edistää työhyvinvointia työyhteisössänne.
- ❖ Huomioiko esimiehenne omassa johtamisessaan henkilöstön työhyvinvointia? Miten?

